

ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

На правах рукописи

**Султанова Фатыма Рашитовна**

**Управление инновационной деятельностью  
учреждения дополнительного образования детей**

13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и  
образования

Диссертация  
на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Научный руководитель: Л.И. Гурье,  
доктор педагогических наук, профессор

Ижевск – 2005

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Введение .....   | 3   |
| Глава 1. Проблемы и перспективы развития инновационной деятельности в системе дополнительного образования детей в современных условиях .....         | 12  |
| 1.1. Дополнительное образование детей в системе непрерывного образования: роль, место, целевые установки .....                                       | 12  |
| 1.2. Предпосылки и направления инновационной деятельности в учреждении дополнительного образования детей .....                                       | 30  |
| Выводы по первой главе .....   | 47  |
| Глава 2. Концептуальные основы и условия реализации управления инновационной деятельностью в учреждении дополнительного образования детей .....      | 49  |
| 2.1. Моделирование системы управления инновационной деятельностью в учреждении дополнительного образования детей.....                                | 49  |
| 2.2. Социально-педагогические условия реализации системы управления инновационной деятельностью в учреждении дополнительного образования детей ..... | 82  |
| 2.3. Опытнo-экспериментальная апробация системы управления инновационной деятельностью учреждением дополнительного образования детей .....           | 114 |
| Выводы по второй главе .....   | 162 |
| Заключение .....   | 165 |
| Литература .....   | 169 |
| Приложения .....   | 184 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современное дополнительное образование детей находится в процессе динамических изменений, вызываемых радикальными политическими и социально-экономическими реформами. Одной из тенденций в его развитии является переход к инновационной деятельности, позволяющей адекватно отвечать требованиям окружающей социальной среды, потребностям детей и реализовывать миссию системы дополнительного образования в обществе.

Ориентиром для инновационных процессов в сфере образования становятся идеи гуманизации, гуманитаризации, личностно-ориентированного образования. Активно разрабатывается новая отрасль педагогики – педагогическая инноватика (К. Ангеловски, В.И. Загвязинский, М.М. Поташник и др.).

Проблемы дополнительного образования детей рассматриваются в трудах В.И. Андреева, В.В. Беловой, В.П. Беспалько, В.З. Вульфова, М.Б. Коваль, Л. Коган, З.А. Красновского, М.М. Кулибабы, И.Я. Лернера, А.И. Щетинской, Т.Б. Харисова и др. Теоретические и методические основы деятельности внешкольных учреждений раскрываются в работах В.В.Беловой, М.Б.Коваль, А.А.Остапец-Свешникова, Т.И.Сущенко, А.А.Шахова и других. Деятельность педагогических коллективов внешкольных учреждений раскрыта в работах Ю.В. Буракова, С.Л. Васильченко, О.И. Грекова, И.И. Митина, С.И. Панченко, Г.Н. Попова и др.

Анализ источников по вопросам социально-педагогического развития учреждений дополнительного образования детей показывает, что большинство из них опирается: на идеи современных теорий саморазвития социальных процессов (Л.П.Будева, А.Г.Здравомыслов, В.М.Шепель, В.Я.Ядов и др.); на выводы исследователей по совершенствованию учебно-воспитательного процесса (Ю.К.Бабанский, Ю.В.Васильев,

Ю.А.Конаржевский, В.С.Лазарев, Л.И.Новикова, М.М.Поташник, В.Г.Рындак, В.Д.Семенов, Т.И.Шамова и др.).

Проблемы развития дополнительного образования привлекают внимание современных исследователей. Однако большинство исследований посвящено частным аспектам: истории становления внешкольных учреждений (Т.И.Сущенко, А.С.Шипилова и др.), их воспитательному потенциалу (В.В.Белова, Г.П.Буданова, О.И.Грекова, М.Б.Коваль, А.И.Шахова и др.); временному детскому коллективу и особенностям его развития (О.С.Газман, Л.П.Иванова, Е.К.Касаткина и др.); деятельности педагогического коллектива внешкольного объединения (С.И.Панченко, А.Г.Трофимюк и др.).

Переход к новому качеству дополнительного образования детей в настоящее время характеризуется, в основном, локальными изменениями, разработкой и внедрением методик воспитательной деятельности по отдельным направлениям. При этом недостаточно внимания уделяется системному подходу, управлению инновационной деятельностью учреждения дополнительного образования детей как открытой, гибкой образовательной системы, способной реализовать свои цели в динамично меняющейся социально-экономической и социокультурной среде.

Таким образом, с одной стороны, имеется значительный теоретический и эмпирический материал, отражающий различные проблемы развития дополнительного образования. С другой стороны – недостаточно выявлены возможности организации инновационной деятельности учреждения дополнительного образования детей и управления этим процессом, способствующим достижению поставленных целей.

Ограничиваясь рамками настоящего исследования, можно констатировать наличие **противоречия** между объективной необходимостью научно обоснованного управления инновационной деятельностью в учреждении дополнительного образования детей и недостаточной разработанностью его социально-педагогических условий, способствующих



эффективности инновационной деятельности УДО детей в динамично изменяющейся социокультурной и социально-экономической среде.

**Проблема исследования:** каковы социально-педагогические условия управления инновационной деятельностью УДО, способствующие эффективной деятельности этого образовательного учреждения в новых социально-экономических и социокультурных условиях развития российского общества?

**Объект исследования:** инновационная деятельность учреждения дополнительного образования детей как педагогический процесс, способствующий развитию личности ребенка и его социализации в условиях динамичного изменения социально-экономической и социокультурной ситуации.

**Предмет исследования:** социально-педагогические условия управления инновационной деятельностью учреждения дополнительного образования детей.

**Цель исследования:** разработать, обосновать и внедрить в практику комплекс социально-педагогических условий управления инновационной деятельностью УДО детей, позволяющих предоставлять востребованные потребителями и обществом в целом, конкурентоспособные образовательные услуги.

**Гипотеза исследования:** управление инновационной деятельностью учреждения дополнительного образования детей позволит более полно и разносторонне удовлетворять потребности личности в развитии и социализации, потребности общества в воспитании ответственной личности гражданина при реализации следующих социально-педагогических условий:

- моделирование на основе ситуационного и целевого подходов системы управления инновационными процессами, сущностными характеристиками которой являются гибкие маркетинговые стратегии и перспективное планирование;

- оптимизация организационной структуры УДО, включающей введение структурных подразделений нового типа, ориентированных на ключевые функции управления инновационной деятельностью и перераспределение функциональных обязанностей персонала «сверху вниз» (переход от вертикальной к горизонтальной структуре);
- формирование готовности педагогических кадров к инновационной деятельности посредством гибкой системы повышения их квалификации в области психолого-педагогической и организационно-управленческой деятельности;
- вовлечение педагогов в инновационную деятельность посредством формирования в УДО детей организационной культуры, предполагающей и стимулирующей проявления инициативы и творческой активности, сотрудничества и партнерства в педагогической деятельности.

Реализация поставленной цели и основных положений изложенной гипотезы потребовали решения следующих основных **задач**:

1. Выявить современные и перспективные требования к деятельности учреждений дополнительного образования, проблемы и противоречия инновационной деятельности в УДО детей.
2. Разработать и обосновать модель управления инновационной деятельности УДО детей.
3. Определить и обосновать социально-педагогические условия реализации системы управления инновационной деятельностью УДО детей.
4. Провести экспериментальную проверку эффективности социально-педагогических условий управления инновационной деятельностью УДО детей.

**Методологической основой** исследования послужили: общенаучная теория систем, теория моделирования, теория менеджмента, управление социально-педагогическими процессами, формирование личности в деятельности и общении.

**Теоретическую базу исследования** составили: социально-психологическая теория педагогического управления (Шакуров Р.Х.), общая теория развития педагогических систем (В.П.Беспалько, Л.И.Новикова и др.), в том числе дополнительного образования детей (О.Е.Лебедев); теория управления педагогическими системами (А.Н.Аверьянов, В.Г.Афанасьев, И.В.Блауберг, Ю.В.Васильев, Ю.В.Киселев, В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, М.М.Поташник, Ю.А.Тихомиров, П.И.Третьяков, Р.Х.Шакуров, Т.И.Шамова, Э.Г.Юдин и др.); теория менеджмента (Г.Л.Азоев, М.Альберт, И.Ансофф, О.С.Виханский, А.П.Градов, Б.Карлоф, М.Мескон, Ф.Хедоури и др.) и педагогического мониторинга (В.И.Андреев, В.П.Беспалько, Ю.К.Чернова и др.).

В качестве информационной базы исследования служили официальные законодательно-нормативные документы и правовые акты, регулирующие отношения в области дополнительного образования; материалы Министерства образования и науки Российской Федерации, Министерства образования и науки Республики Татарстан, научно-педагогическая литература по проблемам совершенствования системы образования, экономическая литература по проблемам управления организациями различных форм собственности и сфер деятельности.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы использовались **теоретические методы исследования** (аналогия, моделирование, восхождение от абстрактного к конкретному, системный подход) и **эмпирические** (наблюдение, анкетирование, интервьюирование, изучение результатов деятельности, документации, с обобщением педагогического опыта, эксперимент).

**База исследования.** Опытно-экспериментальная работа проводилась совместно с научными работниками и преподавателями-практиками Городского центра детского творчества г. Набережные Челны (228 человек).

В настоящем исследовании отражены результаты многолетней работы автора, проводимой поэтапно, и каждый из них характеризуется уточнением

гипотезы, постановкой и решением конкретных задач и методов исследования.

#### **Основные этапы исследования:**

На *первом этапе* (1997 – 1999 гг.) - изучалось состояние исследуемой проблемы в теории и практике образования; формировались цели, гипотеза научного исследования, задачи, программы и методика констатирующего эксперимента. Проводился констатирующий эксперимент и обобщались его результаты.

На *втором этапе* (1999 – 2000 гг.) – определялись и обосновывались социально-педагогические условия управления УДО; создавалась концепция развития ГЦДТ; проводился формирующий эксперимент и обобщались его результаты.

На *третьем этапе* (2001 – 2003 гг.) - осуществлялась опытно-экспериментальная проверка эффективности предложенных социально-экономических условий управления инновационной деятельностью УДО и их коррекция.

На *четвертом этапе* (2003 – 2004 гг.) - проводилась систематизация и обобщение результатов исследования, их статистическая обработка, формировались выводы.

**Достоверность и обоснованность** результатов проведенного исследования обеспечивалась: исходными непротиворечивыми методологическими позициями, опорой на фундаментальные исследования в области педагогики, психологии, социологии; адекватностью методов исследования его целям и задачам; всесторонним рассмотрением объекта и предмета исследования; результатами проведенной опытно-экспериментальной работы; многолетним опытом работы автора в качестве директора Городского центра детского творчества г. Набережные Челны.

### **Научная новизна исследования:**

1. Разработана организационная модель системы управления инновационной деятельностью УДО детей, базирующаяся на использовании ситуационного и целевого подходов.
2. Определены и обоснованы социально-педагогические условия управления инновационной деятельностью УДО детей, позволяющие обеспечить соответствие результатов инновационной деятельности современным и перспективным требованиям современного общества, посредством:
  - оптимизации организационной структуры и организации деятельности УДО детей, включающей введение структурных подразделений нового типа, ориентированных на ключевые функции управления инновационной деятельностью и предполагающих «командную» работу в проблемных группах;
  - формирования готовности педагогических кадров к инновационной деятельности посредством гибкой системы повышения их квалификации в области психолого-педагогической и организационно-управленческой деятельности, имеющей обязательную и вариативную (по выбору) компоненты;
  - вовлечения педагогов в инновационную деятельность через формирование в УДО детей организационной культуры, предполагающей и стимулирующей проявления инициативы и творческой активности, сотрудничества и партнерства в профессиональной деятельности.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что разработанные на его основе методические рекомендации по реализации социально-педагогических условий управления инновационными процессами в УДО используются в организации деятельности ряда учреждений дополнительного образования Республики Татарстан, в частности: Городского центра детского творчества г. Набережные Челны;

Городского центра детского творчества г. Нижнекамска; Центра детского творчества «Заречье» Кировского района г. Казани; Центра воспитательной работы г. Зеленодольска; Центра внешкольной работы Тукаевского, Апастовского, Тетюшского и ряда других районов. В практике учреждений используются методические рекомендации по реализации управления инновационной деятельностью УДО детей.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Материалы исследования и его результаты обсуждались на научно-методических советах ГЦДТ, республиканском научно-методическом совете по дополнительному образованию, коллегии управления образования г. Набережные Челны. Основные положения диссертации докладывались и получили одобрение на Межрегиональной научно-практической конференции «Инновационные процессы как основа эффективности управления учреждением дополнительного образования» (г. Набережные Челны, 2004 г.).

Основные выводы исследования получили отражение в методическом пособии «Инновационные процессы в системе управления учреждением дополнительного образования детей», в 13 научно-методических публикациях.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Модель управления инновационной деятельностью УДО детей, разработанная на основе ситуационного и целевого подходов, позволяет предоставлять востребованные потребителями и обществом в целом, конкурентоспособные образовательные услуги, способствовать развитию личности ребенка и его социализации.
2. Состав и особенности социально-педагогических условий управления инновационной деятельностью в УДО детей отражают новые требования к организации управления в образовательных системах и предполагают:
  - а) оптимизацию организационной структуры и деятельности УДО детей;

б) формирование готовности педагогов к инновационной деятельности посредством формирования в УДО детей организационной культуры, стимулирующей проявление инициативы и творческой активности.

3. Разработанные социально-педагогические условия управления инновационной деятельностью позволяют обеспечить соответствие образовательной деятельности УДО требованиям современного общества и личности.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 192 источника, содержит 3 таблицы, 7 рисунков, 33 приложения, ее общий объем 278 с.

## **ГЛАВА I. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

### **1.1. Дополнительное образование детей в системе непрерывного образования: роль, место, целевые установки.**

В настоящий период времени человечество вступило в новый – информационный век. Это означает, что, по мнению отечественных и зарубежных исследователей (Ж.Делор, Н.Д.Никандров, А.И.Субетто и др.), формируется общество, главными приоритетами которого становятся информация, знания, образование. В подтверждении этого тезиса все большее число исследователей, мыслителей, государственных деятелей и общественных международных организаций считают, что ключ к будущему лежит в образовании всего населения и в постоянном повышении уровня его образованности. Во Всемирном докладе об образовании ЮНЕСКО (1998) зафиксировано, что «мы рассматриваем будущий век как этап, когда во всем мире отдельные люди и государственные власти будут рассматривать продолжение углубления знаний в качестве не только средства для достижения какой-либо цели, но и самоцели. Усилия каждого человека, направленные на получение знаний в течение всей его жизни, будут поощряться, и такая возможность будет ему предоставлена» ( 48, С.16).

В докладе Международной комиссии «Учение – это сокровище внутри нас» были определены четыре основных принципа образования в XXI веке, один из которых призывает «учиться познавать – не ограничиваться общим образованием, которое является фундаментом для непрерывного образования, а способствовать развитию каждого человека и формированию привычки учиться на протяжении всей жизни». Важно отметить, что в развитых странах образование признано первым национальным приоритетом.

В Российской Федерации в настоящее время сфера образования также провозглашена приоритетной. В качестве исходного принципа государственной политики Законом РФ «Об образовании» (в редакции 1992



года) был признан приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития человека» (60). В связи с этим, российская система непрерывного образования на современном этапе должна представлять возможности многопрофильного, многоуровневого, междисциплинарного обучения, получения дополнительных знаний, специальностей в процессе обучения и воспитания адаптивных качеств личности. Это позволит личности быть более конкурентоспособной, мобильно используя возможности современных основных и дополнительных образовательных программ для выстраивания личностных траекторий развития.

Мировое сообщество, озадаченное состоянием образования, старается прилагать все возможные усилия для смещения акцента на ценность Человека и нахождения новых форм, таких, например, как формы дополнительного образования. По мнению А.И.Субетто, это выражает «принцип органического сочетания общего, профессионального, дополнительного образования и образовательно-культурного досуга, взаимосвязи обучения и развития как основы непрерывного образования личности (159, С. 13).

Образование становится базисом успешного и прогрессивного социально-экономического реформирования в России, развития основ демократии, решения экологических проблем, одним из основных механизмов восходящего воспроизводства качества общественного интеллекта, качества культуры, качества науки в России.

Образование как система, наиболее явно, полно, отчетливо представлено в работах одного из ведущих философов образования О.В.Купцова. Он предлагает такое рассмотрение системы образования, которые «не ограничивает понятие образования, только, например, средним или высшим образованием, они рассматриваются как составные части более общего единого целого – системы. Элементы – составные части этой системы представляют собой различные образовательные подсистемы и звенья

(базовое, дополнительное, общее, профессиональное образование), каждое из которых выполняет вполне определенные функции в процессе развития человека на разных этапах его жизни. Функции образовательных звеньев взаимосвязаны и взаимообусловлены. Вместе с тем, система не простое механическое объединение ее элементов, оно как единое целое приобретает новое качество – способность развития человека на протяжении всей его жизни (68, С.31).

В данном определении подчеркивается разделяемая нами позиция, что все образование представляет собой открытую систему, состоящую из двух комплементарных частей. Комплементарность заключается в том, что одно дополняет другое, также как правое и левое, верх и низ. Есть что-то, и есть вторая сторона, без которой первая не может быть. Другое дело, что вторая сторона может быть саморазвитием, самообразованием человека, либо может быть дополнительным образованием. Дополнительное образование – это форма, которая определяется государством, обществом, группой, учреждением, которая организуется ими и по цели, и по методам, и по формам, которая имеет две стороны: обучающий, воспитывающий и обучающийся.

Исходя из общенаучных и конкретно научных определений понятий “система”, “система образования” под «образовательной системой» будем понимать двухкомпонентное (базовое и дополнительное), многоуровневое образовательное пространство, представленное во временной протяженности в институциональной части от дошкольных образовательных учреждений до послевузовских. Таким образом, одной из значимых характеристик российской системы образования является то, что в ее структуре рассматривается дополнительное образование. При этом само дополнительное образование интерпретируется с разных позиций. Одни исследователи (В.В.Безлепкин, А.М.Новиков и др.) дополнительным образованием называют послевузовское образование в системе повышения квалификации или получение второй специальности. С другой стороны, ряд

исследователей (А.К.Бруднов, В.А.Березина, Л.И.Виноградова, В.В.Белова и др.) дополнительным образованием называет дополнительное образование только детей и молодежи с 6 до 18 лет. Такая ситуация, свидетельствуя о неоднозначности определения понятия дополнительного образования, выявляет то, что объединяет позиции разных исследователей. А именно сущностной характеристикой дополнительного образования является его связь с базовым образованием, что позволяет рассматривать это образование в контексте общей макросистемы образования как одну из его составляющих, подструктур наряду с подструктурой базового.

В России и за рубежом категория «дополнительное образование» как процесс стало предметом исследования, в основном, в последние десятилетия. В связи с этим определение понятия «дополнительное образование» отсутствует в современных фундаментальных педагогических и других специальных словарях и только в последнее время начинает появляться в ряде из них.

В советский период развития образования были введены понятия «внешкольная работа», «внешкольное образование», соотносящиеся в настоящее время с понятием «дополнительное образование», а затем и само понятие «дополнительное образование», которое было включено в научный тезаурус и определялось как «одна из функций детских внешкольных учреждений» (по О.Е.Лебедеву) (49, С.17). Еще в 1923 году ученый-педагог, философ и публицист С.И.Гессен в работе «Основы педагогики. Введение в прикладную философию» ввел понятие «внешкольное образование». В 1939 году в учебнике «Педагогика» под редакцией И.А.Каирова было введено понятие «внеклассная работа», и целая глава посвящалась «внеклассной и «внешкольной работе». В ней подчеркивалось, что «вся внеклассная воспитательная работа учащихся подчиняется учебно-воспитательным задачам школы» и «в системе наркомпросов существует целая сеть специальных детских внешкольных учреждений, которые ведут большую образовательную и воспитательную работу с детьми» (70).

Законодательно категория «дополнительное образование» была введена в Законе РФ «Об образовании» в 1992 году. Ст. 14 «Общие требования к содержанию образования», ст. 26 «Дополнительное образование» и ст. 45 «Платные дополнительные образовательные услуги государственного, муниципального образовательного учреждения» Закона «Об образовании» отражают представленность понятий «дополнительное образование», «дополнительные образовательные услуги», «дополнительные образовательные программы».

Следует отметить, что наряду с введением понятия «дополнительное образование» в Законе «Об образовании» это понятие появляется в работах ряда авторов (В.И.Байденко, О.Е.Лебедев, В.А.Сластенин и др). Например, в работе В.И.Байденко «Образовательный стандарт» в разделе «Словник образовательного стандарта и терминах, которые предполагается включить в тезаурус», содержится понятие «дополнительное образование», а также такие понятия, как «учебная внеклассная и внешкольная работа», «аудиторная и внеаудиторная учебная работа», «дополнительные виды обучения (образования), «внеаудиторная образовательная деятельность», «дополнительная образовательная программа» и др. (8, С.92 –117).

Изменения в обществе в 90-е годы прошлого столетия создали предпосылки для перехода к вариативной, гуманистической системе образования, трансформации сети внешкольных учреждений в систему дополнительного образования детей. В учебных пособиях последнего десятилетия XX века эксплицитно вводится понятие «дополнительное образование» в современном его представлении и понимании.

В решении коллегии Министерства образования РФ № 12/1 от 25.05.94 года отмечалось, что сфера дополнительного образования может рассматриваться как инновационная, выявляющая ближайшие перспективы развития вариативного образования, а также социальных образовательных институтов, в том числе дошкольных, общеобразовательных,

профессиональных, иными словами может рассматриваться как система непрерывного дополнительного образования.

В последнее десятилетие в связи с радикальными преобразованиями в стране и в системе образования, в частности, по утверждению А.К.Бруднова, начальника Управления внешкольных учреждений Министерства просвещения СССР, затем Управления воспитания и дополнительного образования детей и молодежи Министерства образования РФ с 1985 по 1999 годы, с 1992 в РФ осуществляется процесс эволюционного преобразования внешкольной работы и внешкольного воспитания в систему дополнительного образования детей. Это связано с усилением тенденции перехода от техногенной к антропогенной цивилизации; с принципиальными изменениями в общественном сознании; со все большим спросом у детей и родителей на культурно-образовательные, информационные, досуговые услуги (123, с.9).

В развитых странах, в рамках социального воспитания в последней трети 20 столетия, самостоятельной сферой образовательной политики стало развитие дополнительного образования, осуществляемое как в специальных воспитательных организациях, так и в общеобразовательной школе как наиболее массовой воспитательной организации (100, с.6). В ряде исследований (В.А.Березина, И.В.Калиш и др.) дополнительное образование определяется как «возможность добровольного выбора человеком направления и вида деятельности, педагога, организационных форм реализации дополнительных образовательных программ, времени и темпа их освоения; многообразие видов деятельности с учетом интересов и желаний, способностей и потребностей человека; личностно-деятельностный подход к организации образовательного процесса, способствующего творческому развитию личности, мотивации познания, самореализации, самоопределения человека (В.А.Березина) (13).

А.К.Бруднов относил дополнительное образование «к сфере наибольшего благоприятствования для становления личности каждого

ребенка», отмечал, что « в его процессе неисчерпаемы возможности создания ситуации успеха для каждого ребенка, что благотворно сказывается на воспитании и укреплении его личностного достоинства», что это «мощное средство развития личности». Он считал, что «этот вид образования изначально ориентирован на свободный выбор различных видов и форм деятельности, формирования собственных представлений о мире, развития познавательной мотивации и способностей» (22, с. 3).

С точки зрения авторов концепции региональных подходов к организации воспитательной работы в Ярославской области, дополнительное образование - это «изначально ориентированное на свободный выбор каждым ребенком той или иной области знаний и предлагающее свои услуги всем детям без всякого принуждения на привлекательной для детей и юношества основе добровольности. Это формирует особую образовательную среду и атмосферу заинтересованности, взаимозаботы, творчества. Основу педагогического процесса в учреждениях дополнительного образования составляет педагогика сотрудничества, взаимоуважения детей и взрослых, что создает ситуацию успеха, как для воспитанника, так и для педагога в процессе воспитания и формирует у детей потребность в саморазвитии и самосовершенствовании» (83).

Разработчики программы «Столичное образование - 1» Московского комитета образования, отдельный раздел посвящают дополнительному образованию детей. В программе «дополнительное образование» определяется как «неотъемлемая часть системного обучения, призванного раскрыть способности ребенка, реализовать его тяготение к познанию, творчеству». В своих дальнейших разработках авторы считают, что «дополнительное образование» представляет «систему практико-ориентированных форм организации культурно-созидательной деятельности в образовательной общности – особой общности свободы и развития. Далее авторы предлагают назвать дополнительное образование проектно-проблемным, поскольку именно проектный тип работы и проектно-

проблемная организация сознания воспитанников и учащихся являются базовыми характеристиками реально складывающейся на наших глазах сферы дополнительного образования как развивающегося и развивающего образования» (32).

В материалах городской научно-практической конференции «Воспитание юного москвича в системе дополнительного образования», посвященной празднованию 850-летия основания г. Москвы, дополнительное образование определяется как «персонализированный компонент общего и профессионального образования. Оно находится вне рамок образовательных стандартов и дополняет основное, т.е. стандартизированное (общее + профессиональное) образование. Без дополнительного образования невозможно развитие личности, ее включение в непрерывное образование, в продуктивную образовательно-культурную досуговую деятельность. Именно поэтому дополнительное образование – неотъемлемая функция любого образовательного учреждения, учреждений науки, культуры, производства. Оно выступает как абсолютно добровольный для учащегося образовательный институт. Оно никак не связано с возрастным цензом обучающихся, с получением ими образовательных сертификатов, с обязательными программными требованиями, с образовательными стандартами, с жестким режимом учебных занятий, обязательным набором учебных средств и т.д.» (8), что соотносится с нашим видением понятия «дополнительное образование».

Определяя понятие «дополнительное образование» В.В.Белова на первый план выводит его мотивированность и то, что оно ориентировано не столько на социальный заказ сверху – государства в целом или ведомства, сколько на потребности личности, выраженные в ее запросах на образовательные услуги (52). Вслед за В.В.Беловой считаем, что дополнительное образование детей предполагает признание педагогом приоритета развивающейся личности перед другими задачами, а также реализацию педагогического принципа природосообразности, содержание

которого – врожденные качества каждого ребенка, прежде всего его способности, что является основой индивидуализирующей педагогики, могущей обеспечить высокое качество образования. Б.М.Теплов, разработавший психологию индивидуальных различий, способностей и одаренности, считал, что практическая задача состоит не в изменении свойств нервной системы человека, а в отыскании для каждого типа наиболее продуктивных средств для воспитания и обучения, для организации труда и жизни» (52).

В.И.Байденко в работе «Стандарты в непрерывном образовании: современное состояние» вводит понятия «чистых» и «смешанных» линий в развитии общего и профессионального образования. Автор наряду с начальным общим, общим основным и т.д. образованием рассматривает и дополнительное образование, которое, по его мнению, предназначается для развития мотивации личности к познанию и творчеству; реализации дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства; обеспечения необходимых условий для личностного развития, укрепления здоровья и профессионального самоопределения, творческого труда детей; формирования общей культуры организации содержательного досуга; адаптации к жизни в обществе. К «чистым» линиям в дополнительном образовании В.И.Байденко относит центр детского творчества, центр внешкольной работы, технический центр, центр туризма, центр эстетического воспитания, детский стадион, парк, Дворец, оздоровительный экологический центр, клуб юных моряков, авиационно-космический клуб, автомодельный клуб, автогородок (спортшкола) и прочие (7, с. 55).

Таким образом, дополнительное образование является неотъемлемым компонентом базового непрерывного образования; фактором добровольности по отношению к обязательности базового; фактором развития, совершенствования базового образования в течение всего жизненного пути личности. Также под дополнительным образованием при всей



многозначности, размытости, неоднозначности термина понимаем то, что позволяет человеку плюс к базовому образованию сконструировать более полную картину мира и удовлетворить его собственные интересы, потребности.

Под дополнительным образованием следует понимать тип образования, объединяющий воспитание, обучение, развитие в единый процесс в целях удовлетворения и развития познавательных интересов, творческого потенциала ребенка, способствующих самореализации и социализации личности и опирающихся на свободный выбор ребенком видов деятельности, что нашло отражение в Национальной доктрине образования Российской Федерации, Федеральной программе развития образования. Концепция модернизации российского образования рассматривает дополнительное образование как фактор развития наклонностей, способностей и интересов, социального и профессионального самоопределения детей и молодежи.

В исследовании «Дополнительное образование детей как средство их творческого развития» В.А.Березина предлагает рассматривать дополнительное образование детей как некоторую систему в общем контексте понимания образовательной системы, в которую входят следующие компоненты: ребенок как субъект образования; педагог дополнительного образования; дополнительные образовательные программы различного уровня и направленности; учреждения дополнительного образования и другие» (13).

Н.А.Морозова, впервые представившая (111) авторскую концепцию дополнительного образования в современной России как многоуровневого системного пространства предлагает классифицировать дополнительное образование по следующим основаниям:

*по типу:*

- государственное, негосударственное, семейное, региональное, муниципальное, районное, учрежденческое;

*по уровням образования:*

- дошкольное, школьное, вузовское, послевузовское;

*по виду деятельности:*

- урочное, внеурочное, внеучебное, учебное, внешкольное, аудиторное, внеаудиторное, досуговое;

*по продолжительности:*

- краткосрочное, временное, непрерывное;

*по формам:*

- индивидуальные, групповые, разновозрастные, массовые;

*по видам учреждений:*

- центры, дворцы и дома пионеров, Дворцы и дома творчества, станции техников, школы, стадионы, лагеря, мастерские, музеи, библиотеки, академии и институты повышения квалификации, аспирантура, докторантура;

*по профильности:*

- однопрофильные, многопрофильные;

*по оплате:*

- бесплатное, платное.

В работе И.А.Зимней «Цель-идеал воспитания в дополнительном образовании детей в современной России» выявлены факторы, определяющие значение дополнительного образования для личности. Во-первых, школьный возраст сензитивен, чувствителен к самопознанию, формированию образа «Я». Ребенок, будучи включенным в учебную деятельность как младший школьник, в деятельность личностно значимого общения как подросток и затем в профессионально ориентированную учебную деятельность как старшеклассник – в условиях дополнительного образования имеет возможность осознать себя, свои предпочтения в любой из них. Во-вторых, в условиях дополнительного образования «опредмечиваются», находят удовлетворение потребности ребенка в возможностях разных содержаний деятельности: спорте, технике, искусстве,

моделировании, изобретательстве, экологии и т.д. В-третьих, у ребенка есть свобода выбора и свобода последующей деятельности. Свобода действий ребенка, позитивное подкрепление его деятельности, придание ей социальной значимости формирует свободу личности в ее интеллектуальном, личностном, социальном планах. В-четвертых, дополнительное образование обеспечивает радость общения с единомышленниками, общения с теми, кто занят тем же делом. Это условие развития взаимопонимания, сотрудничества, позитивного взаимодействия. В-пятых, дополнительное образование создает условия и служит предпосылкой личностного и затем профессионального самоопределения (62).

Таким образом, можно сказать, что дополнительное образование детей – своеобразный педагогический феномен, направленный на:

- сохранение и культивирование уникальности каждого ребенка в постоянно изменяющемся социуме;
- удовлетворение естественной потребности развивающейся личности в познании себя в окружающем мире;
- организацию активной творческой созидательной жизнедеятельности детей;
- создание и развитие пространства детского благополучия.

Дополнительное образование детей ставит своей целью не только введение в мир развития дошкольника и школьника дополнительных знаний, но и предполагает использование дополнительных знаний, мастерства для выстраивания собственного пути, траектории личностного развития, дополнения и расширения базовых знаний, всестороннего, многогранного развития личности, опираясь на ряд основных принципов, положенных в основу развития и функционирования системы дополнительного непрерывного образования.

Рассмотрим каждый из указанных принципов, обратив особое внимание на сущностный для дополнительного образования принцип дополнительности. Этот принцип означает предоставление человеку

удовлетворение личностных образовательных потребностей. Суть этого принципа, открывший его Нильс Бор сформулировал в трех словах: «противоположности являются дополнениями».

К основным принципам относится также принцип непрерывности, предполагающий непрерывное развитие личности, ее творческого потенциала от дошкольника до специалиста, подготовку и непрерывное совершенствование знаний, умений и навыков с использованием базы дополнительного образования. Принцип системности позволяет рассматривать непрерывный образовательный процесс в системе всех его элементов, цели. Принцип гуманизации провозглашает человека центром образовательного процесса, его обучения и воспитания, формирования его культуры, расширения его знаний средствами дополнительного образования. Принцип добровольности предполагает свободу выбора образовательных областей, образовательных дополнительных программ, видов деятельности, преподавателя, режима занятий, реализацию права личности на свободный выбор развивающего непрерывного дополнительного образования. Принцип конкурентоспособности предполагает формирование типа личности, способной к адаптации в современных социальных условиях, готовой к быстрой смене видов деятельности за счет ресурсов дополнительного образования. Принцип природосообразности акцентирует внимание на врожденных качествах ребенка, индивидуальных чертах личности, позволяет принять и реализовать выбранную им конкретную дополнительную образовательную программу. Принцип креативности предполагает развитие творческих способностей человека в системе дополнительного образования. Принцип равенства образовательных возможностей является гарантом включенности в дополнительное образование людей любого возраста.

Другую группу принципов относят к самому дополнительному образованию. Принцип гуманитаризации предопределяет расширение гуманитарной культуры человека за счет дополнительного образования. Принцип преемственности предполагает сочетание базового и

дополнительного компонента учебного процесса, обеспечивает непрерывный характер образования и на его основе преемственный процесс формирования личности. Принцип параллельности предполагает одновременность обучения по основным и дополнительным образовательным программам. Принцип вариативности позволяет в связи с изменениями ситуаций менять содержание дополнительных образовательных программ, включать в образовательное пространство многообразие типов образовательных учреждений.

С позиции рассмотренных принципов определим роль и функции дополнительного образования детей в целостной системе непрерывного образования. Роль дополнительного образования детей как компонента непрерывного дополнительного образования высока и значима в связи с тем, что оно выполняет не только образовательные функции, но и социальные, привлекая в сферу своего влияния «трудных детей», являясь, в основном бесплатным, реализуя принцип равенства образовательных возможностей. Введение платных образовательных услуг не должно закрыть доступ к дополнительному образованию всех желающих и нуждающихся в нем. Это действительно уникальная система развития, совершенствования личности, реализующая «функции социальной адаптации, социальной поддержки, продуктивной организации свободного времени, присущие дополнительному образованию» (8). Реализация функций дополнительного образования детей позволяет реализовать общее развитие личности человека; расширяет, углубляет и дополняет базовые знания; приобщает к мировой культуре, дает возможность удовлетворить интерес к какой-либо области знаний, культуры и деятельности; дает возможность проявить и развить потенциальные способности ребенка и реализовать его творческий потенциал; делает более осознанным и качественным его дальнейший профессиональный выбор и так далее.

Дополнительное образование, по мнению В.И.Байденко, на этапе общего образования имеет следующие целевые функции: развитие мотиваций

личности к познанию и творчеству, реализацию дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства, обеспечение необходимых условий для личностного развития, укрепление здоровья и профессионального самоопределения, творческого труда детей, формирование общей культуры организации содержательного досуга, адаптацию к жизни в обществе (7).

О.Е.Лебедев в работе «Дополнительное образование детей» формулирует функции внешкольных учреждений, к которым относит: профессиональное и гражданское самоопределение детей; дополнительное образование; создание условий для развития коммуникативных контактов на межличностном, межшкольном, межрегиональном и международном уровнях; формирование духовного образа жизни. Трансформация системы внешкольных учреждений в систему дополнительного образования детей привела к изменениям в функциях: ведущими функциями стали дополнительное образование, самоопределение, более широко стало трактоваться понятие «дополнительная образовательная программа» и др. Учреждения дополнительного образования выполняют функцию организационно-методического обеспечения федеральных педагогических проектов. К их числу относятся всероссийские конкурсы творческих работ учащихся, всероссийские соревнования по техническим видам спорта, туризму и ориентированию, спортивные соревнования, олимпиады, краеведческая программа «Судьбы России» и другие проекты. В.А.Горский отмечает, что «функциями дополнительного образования являются гражданское воспитание; до- и профессиональная подготовка, обучение досугу, подготовка к самостоятельному решению семейно-бытовых проблем, готовности к непрерывному образованию» (44).

Теоретические основы дополнительного образования детей – одна из наименее разработанных проблем педагогики. К числу дискуссионных вопросов относится проблема цели дополнительного образования. А.Г. Асмолов определил ее, как формирование мотивации ребенка к познанию и

творчеству. В.А. Горский в «Концепции дополнительного образования» в качестве цели дополнительного образования отмечает социально-педагогическую поддержку личности ребенка. «Дополнительное образование – организованный особым образом устойчивый процесс коммуникации, направленный на формирование мотивации развивающейся личности ребенка к познанию и творчеству», - считает В.П. Голованов (www).

В соответствии с «Педагогикой свободы» О.С. Газмана, цель дополнительного образования состоит в совместном с ребенком определении его интересов, целей, возможностей, путей преодоления препятствий, мешающих ему сохранять человеческое достоинство, достигать позитивных результатов в обучении, самовоспитании, самореализации.

Н.А. Соколова считает, что социально-педагогическая поддержка личности ребенка как цель дополнительного образования в большей степени соответствует сущности дополнительного образования, поскольку представляет ребенку возможность свободного выбора содержания, форм образования, общения, досуга, а потому представляется наиболее оптимальной и соответствующей самой природе дополнительного образования детей.

Важно отметить, что процесс развития человека должен проходить в максимально комфортной для развития личности обстановке. И.А.Зимней выделен ряд направлений гуманизации образования, которые могут быть положены в основу формирования стратегии развития дополнительного образования детей:

- создание подлинно гуманитарной среды или, точнее, гуманистически-ориентированной среды взаимодействия всех субъектов образовательной системы - среды, предполагающей их взаимоуважение, соблюдение социальной дистанции, личную и социальную ответственность каждого из них за свою деятельность;

- постановку и решение глобальной задачи подготовки человека как носителя высших духовных ценностей, что позволит ему не только

эффективно взаимодействовать с людьми, но и решать производственные задачи в широком экологическом контексте;

- внедрение в самую ткань любого учебного процесса личностно-деятельного подхода, предполагающего субъект-субъектную схему учебного взаимодействия, партнерскую, фасилитирующую роль преподавателя, индивидуализацию программ обучения, реализацию задачного подхода в контекстном типе обучения по А.А.Вербицкому, гуманистически-ориентированную технологизацию обучения;

- осуществление (через целенаправленную фокусировку содержания и формы усвоения учебных дисциплин) целостной программы формирования чувства собственного достоинства посредством систематической работы над такими компонентами, как чувство личностной защищенности (безопасности), чувство профессиональной компетентности; чувства смысла жизнедеятельности; работы; чувства принадлежности к учебной общности; чувство ответственности;

- обеспечение нормативно-правовой грамотности субъекта учебной деятельности и будущей профессиональной деятельности, знающего свои гражданские права, умеющего их защищать и отстаивать, что гарантирует его профессиональную и личностную защищенность;

- создание условий социально-психологической и психологической помощи (62).

Отмечая целесообразность создания рефлексивно-творческой среды в учреждениях дополнительного образования Г.П.Буданова считает, что рефлексивно-творческая педагогика может обеспечить достижение таких целей, как:

- сохранение уникальности учреждений дополнительного образования как центров детской субкультуры, самоопределения и самопроявления в творческом процессе, самосознания каждым ребенком своего «Я», осмысления и усвоения детьми



гуманистических ценностей жизни, формирования личностно значимой для каждой модели поведения;

- интеграция различных видов образования;
- создание условий для восстановления, укрепления и сохранения здоровья детей, их защиты и поддержки;
- дифференциация образовательных программ, исходя из потребностей различных категорий детей, и, ориентируясь на проявившуюся в процессе сотрудничества «линию личностного развития» каждого из них;
- стратификация образовательного процесса на основе сохранения принципа свободного выбора личностью направления, объема и темпа образования;
- организации досуговой деятельности, создание индустрии детского досуга (23).

Дополнительное образование детей представляет собой особое образовательное пространство, осваиваемое в свободное внеучебное время ребенком с учетом его интересов и потребностей. Сочетание познания, творчества и досуга в детских объединениях по интересам обогащает духовные потребности, обеспечивая не формально заданное взрослыми, а самостоятельное, одухотворяющее жизнетворчество. Главная задача дополнительного образования заключается в содействии развитию мотивации детей и молодежи к самопознанию, творчеству, личностному росту и профессиональному самоопределению.

Таким образом, проведенный нами анализ сущности и содержания понятия «дополнительное образование детей» в современном контексте, целей и функций системы дополнительного образования детей позволил сделать следующие выводы.

В соответствии с современной парадигмой образования сфера дополнительного образования рассматривается как система непрерывного

дополнительного образования, инновационная по сути, позволяющая реализовать особую образовательную среду, нацеленную на:

- выявление способностей и их развитие у детей в дошкольном возрасте;
- дополнение до гармоничного развития личности в школьном, среднем, высшем профессиональном, последипломном образовании;
- добровольное удовлетворение самых широких и разнообразных интересов личности;
- расширение возможностей творческого развития личности;
- обеспечение свободы выбора образовательной траектории, новых специальностей, специализаций;
- увеличение конкурентоспособности личности и, в конечном счете, стремление к гармоничному, всестороннему развитию личности и другие.

## **1.2. Предпосылки и направления инновационной деятельности в учреждениях дополнительного образования детей.**

Непрерывные и стремительные перемены, происходящие в различных областях нашей жизни, быстрая смена ситуаций деятельности становятся характерными для современного общества. Сегодня все чаще говорят о становлении информационной или техногенной цивилизации, которая предъявляет новые, более высокие образовательные требования к человеку. При этом речь идет не столько об усвоении все возрастающего потока информации и повышении уровня предметной обученности, сколько о формировании ценностных ориентаций гуманистического порядка, развитии продуктивного мышления, творчества и т.д.

Образование как социальный институт является традиционной и инертной системой, функционирование которой в большей степени определяется преемственностью педагогического опыта. Однако общественно-экономические преобразования, осуществляющиеся в России,

не могут быть достаточно эффективными без организации соответствующих инновационных процессов в образовании. Процесс преобразования педагогической системы предполагает запуск и организацию инновационной деятельности в образовании.

В документах международной организации по делам образования ЮНЕСКО инновация определяется как «попытка изменить систему образования, осуществляемая сознательно и намеренно, с целью совершенствования этой системы». Тезаурус под редакцией Н.Б. Крыловой определяет инновации как «актуально значимые и системно самоорганизующиеся новообразования, возникающие на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие, а также на развитие более широкого мультикультурного пространства образования».

В литературе понятие «инновация» трактуется различным образом. Раскрывая понятие «педагогическое новшество (инновация), Р.Н Юсуфбекова определяет его как такое содержание возможных изменений педагогической действительности, которые ведут к ранее неизвестному, ранее не встречавшемуся состоянию, результату, развивающих теорию и практику обучения и воспитания. Это содержание может касаться педагогической действительности в целом и отдельных ее составляющих.

Наиболее полное определение, раскрывающее суть инноваций, трактуется в работе «Новые ценности образования». Инновации – это такие актуально значимые и системно самоорганизующиеся новообразования, возникающие на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие, а также на развитие более широкого пространства образования.

Инновации представляют собой существенный элемент развития образования. Они выражаются в тенденциях накопления и видоизменения разнообразных инициатив и нововведений в образовательном пространстве,

которые в совокупности приводят к более или менее глобальным изменениям в сфере образования и трансформации его содержания и качества. Инициативы возникают в ходе естественной эволюции сферы образования, в поиске более перспективных форм и средств педагогической деятельности, новых методик и приемов обучения.

Инновации - это такие актуально значимые и системно самоорганизующиеся новообразования, возникающие на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие, а также на развитие более широкого пространства образования.

Инновационные механизмы развития образования включают:

- создание творческой атмосферы в различных образовательных учреждениях; культивирование интереса в научном и педагогическом сообществе к новациям;
- создание социокультурных и материальных (экономических) условий для принятия и действия разнообразных нововведений;
- инициирование поисковых образовательных систем и механизмов их всесторонней поддержки;
- интеграцию наиболее перспективных нововведений и продуктивных проектов в реально действующие образовательные системы и перевод накопленных инноваций в режим постоянно действующих поисковых и экспериментальных образовательных систем.

В чем специфика педагогических инноваций? Сохраняя основные черты инновационных процессов, педагогические инновации отличаются от других инноваций, прежде всего тем, что «предметом» их деятельности является личность учащегося или педагога. Личность, обладающая неповторимыми особенностями, спецификой, личность постоянно развивающаяся. Именно на совершенствовании процесса развития этой личности и направлены любые педагогические нововведения.

По своему смыслу понятие "инновация» относится не только к созданию и распространению новшеств, но и преобразованиям, изменениям в образе деятельности, стиле мышления, который с этими новшествами связан. Откуда следует, что наиболее значимым условием успешности инновационной деятельности является психологическая готовность педагогов к принятию системного нововведения (Сластенин В.А.).

Итак, особенностями и отличительными чертами педагогических инноваций являются:

- I предмет инновационной деятельности – личность, неповторимая, развивающаяся, обладающая особенностями;
- II зависимость от объективных условий в виде социального заказа или востребованности общества;
- III психологическая готовность педагога к принятию и реализации педагогических инноваций.

Инновационные процессы складываются в циклы развития (становления, активного формирования, трансформирования), в ходе которых формируется инновационный потенциал образовательных систем: их стремление к саморазвитию. Для процесса развития характерно переосмысление имеющегося опыта, его переоценка, выделение новых направлений деятельности, новых идей, ценностных ориентаций, их осмысление, создание проектов и моделирование новых систем и ситуаций.

Инновации, по мнению М.М.Поташника, могут быть направлены на изменения: в целях деятельности педагогического, управленческого или ученического коллективов, их индивидуальных ценностей и мотивов деятельности; содержания и уровня образования; самой педагогической системы и или ее составляющих; назначения, функций, средств, способа, условий, режима или интенсивности ее функционирования; подходов к организации образовательного процесса; уровня интеллектуальной напряженности, познавательной активности и самостоятельности учащихся в овладении знаниями, что меняет качество или количество продукта

педагогической системы; способа и характера управления системой, уровня ее требований или требований к ней (169). Любая система, утверждает автор, может развиваться только создавая или осваивая новую практику образования, путем организованного в ней и управляемого инновационного процесса, приводящего к достижению качественно новых результатов (169, с.83-85)

Важным элементом инновационной деятельности является проектирование – деятельность, под которой понимается, в предельно сжатой характеристике, промышление того, что должно быть. Проектирование как деятельность содержит определенный инвариант последовательных мыслительных операций: анализ ситуации – проблематизация – концептуализация – программирование – планирование. Проектирование модели осуществляется на основе концептуального понимания конструируемого объекта и видения научных, практических проблем деятельности.

Существует два вида полярных стратегий в педагогическом проектировании:

- а) средовая адаптация, приспособление к социальным условиям жизни;
- б) преобразование среды в соответствии с собственными ценностями, убеждениями, целями.

На наш взгляд, выбор той или иной стратегии зависит, прежде всего, от масштаба, уровня осуществляемых преобразований. Преобразование среды в соответствии с определенными ценностями, убеждениями может быть осуществлено преимущественно на макроуровне, при достаточно четкой координации тех социальных институтов, которые в той или иной мере оказывают влияние на данное преобразование. В значительно меньшей степени данная стратегия может быть реализована на локальном уровне – уровне образовательного учреждения. Среди причин: сложности с решением проблемы координации усилий; разные, а порой, и противоположные интересы различных субъектов внешней среды; ресурсная ограниченность и

пр. Поэтому наиболее реализуемой в условиях образовательного учреждения представляется стратегия, основанная на приспособлении к социальным условиям жизни – на выявлении и учете потребностей основных групп потребителей образовательных услуг; на опережающем реагировании на изменения внешней среды. Речь идет о внедрении в практику образовательных учреждений принципов маркетинга. На смену сбытовой концепции, предполагающей «продажу» образовательных услуг посредством рекламы и всевозможных методов стимулирования должна прийти концепция маркетинга, учитывающая потребности потребителей услуг и прогнозирующая их изменения в ближайшей и среднесрочной перспективе. Под концепцией маркетинга понимается интегрированная, ориентированная на потребителя и прибыль философия бизнеса, философия ведения дел фирмы, организации, человека.

Изначально маркетинг, как концепция управления, ориентирующая предприятие на деятельность с учетом потребностей потребителей в условиях рынка, использовался лишь на коммерческих предприятиях, в качестве цели рассматривающих получение прибыли. Однако многие инструменты маркетинга оказались вполне применимы и к деятельности некоммерческих организаций. В 1971 году впервые был введен термин «социальный маркетинг», который обозначал «планирование, исполнение и контроль программ, ставящих своей целью добиться принятия какой-либо социальной идеи, проекта или задачи целевой группой населения». Этот тип маркетинга обычно связан с деятельностью некоммерческих организаций, ставящих своей целью достижение определенного социального эффекта, например, повышение образовательного уровня человека.

К особенностям маркетинга дополнительного образования детей можно отнести следующее:

1. Добровольный характер выбора ребенком, родителями услуг дополнительного образования позволяет оценивать данную сферу деятельности, как близкую к рыночной зоне.

2. Дифференциация различных целевых групп потребителей, к которым относятся: дети, родители, государственные органы власти, общественные организации, образовательные учреждения различных уровней, прочие предприятия и организации. При этом различаются позиции потребителя и пользователя образовательных услуг: потребителями (заказчиками) являются, как правило, родители или государство, обеспечивая их финансирование, а пользователями – дети.
3. Конкуренция носит институциональный характер – конкуренция наблюдается не столько между учреждениями дополнительного образования, сколько между системой образования и негативными социальными явлениями (улица и т.п.) за свободное время и внимание детей. В отдельных сегментах структуры дополнительного образования конкурируют с коммерческими фирмами (профессиональное образование, спорт и т.д.).
4. Предложение учреждением услуг дополнительного образования детей часто ограничено географическим (прилегающая территория) и возрастным факторами.
5. Выбор дополнительной образовательной услуги осуществляется потребителем на основе, прежде всего, доверия к учреждению.
6. Социальная направленность учреждений дополнительного образования позволяет бесплатно, либо с незначительными затратами, осуществлять маркетинговые коммуникации (рекламу): через инструменты паблисити (новостийное представление информации в средствах массовой информации), некоммерческие средства массовой информации (общественные, детские).
7. Значительное влияние на качество предлагаемых услуг оказывает мотивация педагогических работников, что актуализирует реализацию концепции «внутреннего маркетинга»: когда персонал выступает в роли потребителя, и организация стремится учесть потребности сотрудников в работе.



Выполняя аналитическую, производственно-сбытовую и управленческую функции, маркетинг, в конечном счете, обеспечивает жизнеспособность и эффективность деятельности УДО детей, проявляющуюся в качественной реализации собственной миссии. Вместе с тем, несмотря на очевидные преимущества и жизненную необходимость такого подхода – недостаточное финансирование, появление института частного образования и другие факторы - учреждениями дополнительного образования еще не полностью осознается необходимость использования маркетинговых инструментов. Это проявляется, например, в том, что направления деятельности УДО детей определяют, прежде всего, возможности и интересы педагогов (на уровне образовательных программ), нежели потребности детей, родителей и других групп потребителей. В практике управления УДО детей доминирующей продолжает оставаться сбытовая концепция (в противовес маркетинговой): «продавать» образовательные услуги, используя различные стимулирующие средства.

Сегодня дополнительное образование, являясь уникальной системой, интегрирующей дошкольное, общеразвивающее и профессиональное образование, представляет собой инновационную форму вариативного, неформального, непрерывного образования, самостоятельное образовательно-развивающее учреждение. Специфика дополнительного образования как звена системы общего образования – в ориентации на решение задач формирования целостного мира человека, осуществляющего образовательную, досуговую, профессионально-ориентированную деятельность по своим потребностям в любой отрасли и сфере жизни.

Новая практика дополнительного образования должна отличаться от существующей своими целями, содержанием, организационной структурой, технологией и методикой взаимодействия детей и взрослых. Цель – создание единого воспитательного пространства, в котором обеспечивается взаимодействие воспитательных систем школ, учреждений дошкольного и дополнительного образования на основе единых принципов воспитания,

которые способствуют созданию условий для полноценного развития личности в гармонии и миром и обществом.

Зарубежный опыт также свидетельствует о том, что дополнительное образование детей претерпевает значительные изменения, в нем разворачиваются инновационные процессы. В последнее время за рубежом наметилась тенденция усиления специального педагогического воздействия на процесс социализации подрастающего поколения при интеграции социализирующего воздействия различных социальных институтов. По мнению В.Хорнтгайна (Германия) «...в помощь традиционным системам школьного и семейного воспитания необходим сейчас целый комплекс социально-педагогических институтов, призванных включиться в решение современных задач по воспитанию и социализации подрастающего поколения» (47, с. 86).

Педагогика окружающей среды, представляющая собой открытую систему, входит в русло «новой педагогики», противостоящей авторитарным традициям. Она нацеливает педагогов на развитие сущностных сил личности, ее открытости миру, ориентации на гуманистическое взаимодействие с ним. Основные концептуальные положения системы «воспитательной среды» разработаны в рамках новейших французских концепций воспитания, таких, как «педагогика сотрудничества», «педагогика успеха», «педагогика радости», «демократическая педагогика». К ним относятся, прежде всего, проблемы сотрудничества, взаимодействия воспитательных сред, педагогического диалога, межличностного общения и т.д. Сторонники этих педагогических концепций, оценивая воспитательный потенциал общения и педагогического сотрудничества, подчеркивают, что взаимодействие подростка с окружающим миром обуславливает развитие свободной, способной к конструктивному диалогу на уровне национального и мирового сообщества личности (104).

Идея взаимопроникновения внешкольной и школьной воспитательной работы сделала необходимым объединение усилий всех внешкольных

воспитательных сил в микросреде. Актуальным в этой связи является изучение взаимосвязи и взаимовлияния разнообразных воспитательных сред: семейной, муниципальной, экономической социальной, природной, городской и т.д. В этих целях реализуется ряд инновационных проектов. «Федерация верных друзей и подруг», например, разработала программу внешкольной работы «за открытую школу со всесторонним воспитанием», суть которого в претворении в жизнь плана «перманентного» воспитания детей: в школе, в семье, во время досуга и отдыха. Американская служба «Гайденс» при организации своей социально-педагогической деятельности объединяет усилия всех сил, принимающих участие в воспитании (психологи, медицинский персонал, библиотекарь, консультант по трудоустройству и т.д.).

Во Франции идея интеграции различных социальных институтов в воспитательный процесс реализуется, например, через «интегрированные культурно-воспитательные центры». При них есть отделы непрерывного образования, библиотека, спорткомплекс, церковь. Сюда приходят дети и взрослые. В центрах для учащихся и родителей регулярно устраивают встречи со специалистами по педагогике, психологии, профориентации и пр. (47).

Усиливается воспитательная составляющая и непосредственно в общеобразовательных учреждениях. Школа становится, по мнению французского педагога Р.Торайя, «воспитательным сообществом, где сама жизнь представляет собой воспитательную среду». В ряде школ Франции проводится педагогический эксперимент по превращению школы в центр культурной и общественной анимации в микрорайоне. Подобные идеи внешкольного воспитания реализуют в Японии муниципальные учреждения, в странах Северной Европы – «Дома свободного времени».

В США школа выступает своеобразным «поставщиком» педагогических услуг, увеличивая время пребывания детей в учебном заведении после занятий, предлагая педагогические консультации и пр. Кроме того,

американская школа становится координирующим центром усилий общественных учреждений округа по воспитанию школьников, что позволяет создать некую местную «педагогическую экологическую среду». Именно во взаимодействии школы и общины (общности людей, проживающих на территории жилых кварталов в городах) американские идеологи и педагоги видят преодоление кризисных тенденций в социализации подрастающих поколений. Поэтому в ряде штатов реализуется идея превращения школы в общинный центр. Дополнительное образование развивается на основе выстраивания доверительных отношений между молодежью и руководителями молодежных центров (128).

Изменяется подход в деятельности многочисленных детских и юношеских организаций. Организация отдыха подростка из задачи переходит преимущественно в средство. Через организацию отдыха организации пытаются обучить подростков навыкам общения, сформировать представление о тех явлениях, о которых молодежь мало знает (СПИД, сексуальные отношения и т.п.) Молодежные центры рассматриваются как место общения и развития комплекса навыков, которые должны помочь подростку найти свое место в жизни. Поэтому очень удачным считается, если подросток за период посещения молодежного центра овладел знаниями и навыками, которые можно подразделить на «личные навыки», «межличностные навыки» и «понимание и знание». Личные навыки включают развитие позитивного самоимиджа, самоуважения и уверенности в себе, обучение борьбе со стрессовыми ситуациями, ведение здорового образа жизни. Межличностные навыки представляют способность слушать, эффективно общаться, доверять другому человеку, положительно влиять на людей, обладать способностью разрешать конфликты, быть дисциплинированным и принимать правила групп. Понимание и знание предполагает ориентировку в юридических знаниях о своих правах и обязанностях, наличие общего представления о политических институтах и проблемах, стоящих перед ними и т.д.

Однако, мышление руководителей образовательных учреждений продолжает оставаться преимущественно консервативным. И дело здесь не столько в инертности самой педагогической системы, сколько в управленческой ментальности, основанной на чувстве уверенности относительно будущего своего учреждения, а также в недостаточной управленческой компетентности. При такой архаичной системе управления эффективность организационных преобразований заметно снижается, поскольку преобразования носят фрагментарный характер и затрагивают уровень отдельных программ, объединений. Изменения не связаны с целью и миссией учреждения и, как правило, не имеют проблемно-ориентированной направленности, характерной именно для данного учреждения. Отсутствие осознанности и системности осуществляемых изменений, не позволяет в целом характеризовать данную деятельность как инновационную.

Все это говорит о том, что прежде чем приступить к преобразованиям и выбору соответствующей стратегии развития, необходимы качественные изменения в управляющей системе образовательного учреждения. Данная система всеми своими структурами, деятельностью и средствами должна отражать в себе новое (развивающееся) УДО детей, т.е. новый управляемый объект. В качестве исходного теоретического положения принимается определение управления как организационного и административного механизма, обеспечивающего функционирование и развитие образовательного учреждения [22, с.2] Соответственно, под развитием (совершенствованием) управления понимается разработка и освоение нововведений в его составе, организационной структуре и механизме.

Деятельность системы управления в условиях развития учреждения предполагает качественно иной подход к реализации традиционных управленческих функций: планирования, организации, координации, контроля, анализа. Апеллируя к определению инноваций Н.Б. Крыловой, как актуально значимых и системно самоорганизующихся новообразований, возникающих на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые

становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие, можно выделить одну из сущностных характеристик инноваций, а именно их актуально значимый характер. Актуальность предполагает, что разработка и внедрение новшеств органично связаны с жизнедеятельностью конкретного образовательного учреждения. Вместе с тем, именно неактуальность эксперимента, по мнению ученых (С.В. Кузьмин и др.), становится в большинстве случаев причиной отторжения его коллективом и, как следствие, заканчивается «крахом». В итоге массовость заявленных инновационных проектов (по данным исследований, более 90% образовательных учреждений России охвачены в настоящее время поиском новых средств, методов и форм образовательной и воспитательной деятельности) не подтверждается количеством успешно освоивших то или иное новшество (115).

Актуально значимый характер инноваций требует от системы управления способности понимать собственные проблемы и решать их. В свою очередь, изменения в целях, методах, способах образовательной деятельности должны стать следствием улучшения данной способности. Мы согласны с подходом П. Далина и В. Руста [17], рассматривающих развитие как активную форму вмешательства в жизнь образовательного учреждения, направленную на то, чтобы помочь ему оценить свою деятельность и наметить пути своего совершенствования. Поскольку чаще всего на практике проблемно-ориентированный анализ осуществляется внешними консультантами, постольку в содержательном и методическом отношении данный этап оказывается малорезультативным для управленческого персонала УДО. В перспективе это может означать несвоевременную или неточную корректировку направлений развития учреждения. В худшем случае, как уже отмечалось, инновационные проекты являются для учреждения не актуально значимыми, поскольку осуществляются без

соответствующего научного сопровождения, без осуществления необходимых преобразований в управляющей системе.

Как показывают многочисленные исследования [158, с.25], педагогические инновации затрагивают сегодня преимущественно содержание образовательного процесса и его методическое обеспечение, что, в общем-то, достаточно правомерно. Объектом (предметом) педагогических инноваций является личность ребенка либо педагога, личность, обладающая неповторимыми особенностями и спецификой, постоянно развивающаяся. Именно на совершенствование процесса развития этой личности и направлены любые педагогические нововведения. Осуществить развитие (изменения) личности, перевести ее на более высокий, новый уровень развития возможно с помощью нового содержания, методов, технологий, технических средств, а это и есть основной смысл, суть, цель педагогических новаций. Вместе с тем, практически без внимания остается система управления, как один из ключевых факторов успешной реализации инноваций в образовательном процессе.

ТАБЛИЦА 1

**Типы инноваций, свойственные челнинским образовательным учреждениям**

| <b>№№</b> | <b>Сфера, в которой осуществляется инновационная деятельность</b> | <b>Количество образовательных учреждений</b> |
|-----------|---|--|
| 1.        | Методики, технологии, формы, средства обучения и воспитания       | 72%  |
| 2.        | Содержание образовательного процесса                              | 59%  |
| 3.        | Организация учебно-воспитательного процесса                       | 27%  |
| 4.        | Управляющая система   | 15%  |

Тот факт, что инновации ориентированы в большей степени на изменения форм, методов, содержания обучения и в меньшей степени на изменения в организационной и управляющей сферах образовательного учреждения, позволяют сделать вывод о том, что преобразования имеют несистемный характер. Меняются технологии образования, появляются новые образовательные программы, но управление остается архаичным. В этой ситуации актуальными становятся вопросы: о соответствии изменений целям и миссии организации; о наличии в принципе ценностно-целевого компонента, поскольку целеполагание – одна из основных управленческих функций. Это только один из примеров, характеризующих отсутствие целостности в осуществлении инновационной деятельности большинством образовательных учреждений. Подчеркивая мысль о том, что постоянно меняющиеся рынок и услуги способны разрушить любую организацию, если она не готова к переменам, многие ученые указывают на единственно возможный выход – совершенствование системы управления и, в первую очередь, управления людьми [165, с. 150-155]. Поэтому, приступая к организации инновационной деятельности важно осознавать необходимость опережающего самоизменения управляющей системы для обеспечения развивающего и стимулирующего влияния на образовательное учреждение.

Инновационный процесс осуществляется в инновационной системе, подразумевающей совокупность особым образом связанных между собой идей, изменений; человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов, обеспечивающих целенаправленные изменения в образовательном учреждении, а также результаты этих изменений. Решение проблемы предполагает введение не одной, а множества взаимосвязанных инновационных идей, составляющих целостную модель образовательного процесса. Только комплексное изменение педагогической системы позволяет получить успешные результаты, достичь поставленных целей. Поэтому организация инновационной деятельности должна быть нацелена на реализацию всей



совокупности нововведений как целостного проекта, в котором частные цели (нововведения в отдельных звеньях, направлениях) интегрированы с общей целью.

Целостность позволяет определить место и роль инноваций не только в образовательном учреждении, но и за его пределами. Необходимо помнить, что инновации способны влиять на развитие социокультурного пространства города, региона, а также на развитие более широкого мультикультурного пространства образования. А.И. Щетинская (191) отмечает, например, что проекты, предлагаемые образовательными учреждениями инновационного типа, чаще всего направлены на выявление новых педагогических и социальных возможностей таких учреждений, реализацию их функций как центров развития местного сообщества, центров народной культуры, центров социальных инициатив. Непосредственно или опосредованно, но инновационные проекты способствуют созданию условий для широкого социального сотрудничества в сфере образования, консолидации общества на основе заботы о будущем молодого поколения.

По мнению В.В.Хуснутдинова (136), главная цель в работе инновационного образовательного учреждения – творческая самореализация основных участников учебно-воспитательного процесса (педагогов и учащихся) – может быть достигнута при создании оптимальной организационной и управленческой модели, адекватной задачам учебного заведения в условиях эксперимента. Ее создание возможно при соблюдении следующих условий:

- I опора на научные концепции, максимально отвечающие внутренним потребностям объектов образовательного процесса и, прежде всего, педагогов;
- II обеспечение квалифицированного руководства, в том числе направленного на обучение педагогов-экспериментаторов основам технологии научно-педагогических исследований;

III создание творческих коллективов из числа педагогов для разработки конкретных научно-практических проблем.

При этом управленческая модель отражает две тенденции. Первая связана с демократизацией управленческой системы, приобщением к решению стратегических задач развития образовательного учреждения рядовых педагогов через создание органов коллективного управления. Вторая тенденция связана с поддержанием максимальной стабильности, дисциплины и четкого распорядка, без чего эффективность работы коллектива невозможна.

В деятельности передовых УДО детей получает распространение программно-целевое управление.

К инновационным формам педагогического управления С.Ю.Борзенков (136) относит маркетинговые исследования; мониторинг или наблюдение функционирования УДО детей и системы дополнительного образования по определенному направлению в городе; стратегическое планирование деятельности на основе разработки модели выпускника УДО детей.

Маркетинг предусматривает ряд последовательных управленческих шагов:

- определение образовательного запроса родителей обучающихся;
- определение запроса регионального рынка труда, общественных институтов, высших и профессиональных учебных заведений;
- прогнозирование изменений образовательного процесса;
- педагогическую интерпретацию образовательного запроса – создание соответствующих учебных планов и программ.

Однако проведение маркетинговых исследований невозможно без определения уровня подготовленности и восприимчивости учащихся, и в этом помогает другая форма управленческой деятельности – мониторинг. Задача руководителя – определить средства, способы и инструментарий мониторинговых исследований.

## **Выводы по первой главе.**

1. Установлено, что в соответствии с современной парадигмой образования сфера дополнительного образования рассматривается как система непрерывного дополнительного образования, инновационная по сути, позволяющая реализовать особую образовательную среду, нацеленную на:

- выявление способностей и их развитие у детей в дошкольном возрасте;
- дополнение до гармоничного развития личности в школьном, среднем, высшем профессиональном, последипломном образовании;
- добровольное удовлетворение самых широких и разнообразных интересов личности;
- расширение возможностей творческого развития личности;
- обеспечение свободы выбора образовательной траектории, новых специальностей, специализаций;
- увеличение конкурентоспособности личности и, в конечном счете, стремление к гармоничному, всестороннему развитию личности и другие.

Таким образом, дополнительное образование детей представляет собой особое образовательное пространство, осваиваемое в свободное внеучебное время ребенком с учетом его интересов и потребностей. Сочетание познания, творчества и досуга в детских объединениях по интересам обогащает духовные потребности, обеспечивая не формально заданное взрослыми, но и самостоятельное, одухотворяющее жизнетворчество. Главная задача дополнительного образования заключается в содействии развитию мотивации детей и молодежи к самопознанию, творчеству, личностному росту и профессиональному самоопределению.

2. Инновации представляют собой актуально значимые и системно самоорганизующиеся новообразования, возникающие на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие, а также на развитие более широкого пространства образования. Инновации

представляют собой существенный элемент развития образования. Они выражаются в тенденциях накопления и видоизменения разнообразных инициатив и нововведений в образовательном пространстве, которые в совокупности приводят к более или менее глобальным изменениям в сфере образования и трансформации его содержания и качества. Инициативы возникают в ходе естественной эволюции сферы образования, в поиске более перспективных форм и средств педагогической деятельности, новых методик и приемов обучения.

3. Как показывают исследования, педагогические инновации затрагивают сегодня преимущественно содержание образовательного процесса и его методическое обеспечение. Вместе с тем, практически без внимания остается система управления, как один из ключевых факторов успешной реализации инноваций в образовательном процессе. Прежде чем приступать к преобразованиям и выбору соответствующей стратегии развития, необходимы качественные изменения в управляющей системе образовательного учреждения, ибо данная система всеми своими структурами, деятельностью и средствами должна отражать в себе новое (развивающееся) УДО детей, т.е. новый управляемый объект.

4. Изменения во внешней среде, необходимость предоставления востребованных личностью и обществом конкурентоспособных образовательных услуг и невозможность решения поставленных проблем в рамках применения существующих подходов обусловили актуальность формирования системы управления инновационной деятельностью УДО детей. В исследовании обоснована необходимость комплексного рассмотрения вопросов, связанных с выбором форм и способов управления инновационной деятельностью, его организационным обеспечением, определением способов стимулирования педагогического коллектива, формирования его готовности к инновационной деятельности.

## **ГЛАВА 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ**

### **2.1. Моделирование системы управления инновационной деятельностью в системе дополнительного образования детей.**

В условиях становления рыночных отношений деятельность учреждений дополнительного образования детей значительно меняется. Если раньше практически все принимаемые решения должны были согласовываться с вышестоящими структурами управления образованием, то в настоящее время стремительное развитие ситуации приводит к необходимости самостоятельного принятия решений, охватывающих самые разнообразные стороны деятельности УДО детей. Все это приводит к значительному расширению сферы управления и самоуправления в образовательном учреждении, увеличивает объем и усложняет характер выполняемых работ. В этой связи существенно возрастает ответственность за своевременность и качество принимаемых управленческих решений.

Однако решение многих проблем становится уже невозможным в рамках существующих подходов к организации управления различными аспектами деятельности УДО детей. Существующая модель управления была сформирована на рубеже 40-50-х годов прошлого века и полностью соответствовала тем требованиям, которые на протяжении многих лет предъявлялись к характеру функционирования образовательных учреждений. Их деятельность базировалась на жестком формальном управлении, пронизывающем все стороны их жизни. В основе такого управления лежала ориентация на безусловное выполнение всех требований должностных инструкций и нормативных документов, а также всех приказов и распоряжений вышестоящего руководства. Для проверки своевременности и правильности их исполнения основной упор делался на проведение

внутриучрежденческого контроля, который должен был охватывать все элементы образовательного учреждения. Во многих случаях он носил чисто формальный характер, а его проведение было связано с недоверием к педагогическому коллективу, что мешало развитию его творческого потенциала и являлось серьезнейшим тормозом для развития учреждения. Однако традиционная модель управления образовательным учреждением до самого последнего времени вполне устраивала все заинтересованные стороны. Теоретические подходы призваны были подвести научное обоснование под правомерность использования именно такой модели управления образовательными учреждениями.

Новая система взглядов на формирование системы менеджмента в организациях в радикально изменившейся экономической среде была сформулирована в 70-80-е годы прошлого века. Во многом это было связано с тем, что производство все в большей степени стало ориентироваться не на удовлетворение массовых потребностей населения, а на небольшие по своей емкости рынки. Это привело к невиданному росту предпринимательских структур, к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению всей системы связей между организациями, к необходимости соблюдения принципов гибкости, динамичности и адаптивности к требованиям внешней среды при организации бизнеса.

Принципиальные отличия основных положений новой парадигмы управления организациями сводятся к тому, что, во-первых, организации рассматриваются как открытые системы, во-вторых, основное внимание уделяется качеству выпускаемой продукции и оказываемых услуг; в-третьих, в основу управления закладывается ситуационный подход; в-четвертых, главным фактором успешной деятельности являются люди; в-пятых, системы управления ориентируются на повышение роли организационной культуры поведения, усиление мотивации работников и изменение стиля руководства организациями.

Под развитием (совершенствованием) управления понимается разработка и освоение нововведений в его составе, организационной структуре и механизме.

Рассмотрим возможности использования основных положений новой парадигмы управления организациями применительно к функционированию УДО детей. Рассматривая УДО детей с этих позиций, можно утверждать, что оно является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой. Она включает все факторы и организации, с которыми УДО детей сталкивается в своей деятельности. Внешняя среда никогда не бывает стабильной. Образовательное учреждение постоянно испытывает возмущающие воздействия различных элементов внешней среды, поэтому для успешной деятельности любое образовательное учреждение, включая УДО, должно иметь как можно более полное представление о внешней среде, природе происходящих изменений и их возможных направлениях с целью своевременного их учета в своей деятельности при организации управления инновационными процессами. Задачами анализа внешней среды является определение влияния внешней среды на образовательное учреждение, выявление и оценка тех факторов, которые либо способствуют, либо сдерживают развитие УДО детей.

Внешняя среда неоднородна по характеру влияния на образовательные учреждения. В ней можно выделить макроокружение и среду непосредственного окружения. Макроокружение может быть охарактеризовано политической, правовой, социальной и технологической составляющими.

Политическая составляющая представлена органами государственной власти и конкурирующими партиями и группами. Анализ этой составляющей должен дать представление относительно целей развития общества, возможностей и направлений развития политической системы, соотношения рыночных и централизованных начал в управлении экономикой, перспектив развития системы образования и других отраслей непродуцированной

сферы. Правовая составляющая устанавливает права, ответственность и обязанности предприятий, организаций и учреждений различных отраслей и сфер деятельности, определяет их отношения как между собой, так и с органами государственного управления. Экономическая составляющая определяется уровнем экономического развития страны, особенностями используемого хозяйственного организма. Анализ этой составляющей должен дать представление об уровнях доходов населения, безработицы, инфляции, производительности труда и т.д. Социальная составляющая характеризуется численностью и структурным составом населения, уровнем образования, привычками, традициями и т.д. Технологическая составляющая является основной причиной появления новых отраслей и производств, революционных изменений в традиционные. Постоянное изучение этой составляющей позволяет организациям поддерживать свою конкурентоспособность.

Изменения, происходящие во внешней среде, определяют качественные и количественные параметры функционирования системы образования. Принятая в декабре 2001 года Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года определила модернизацию как важнейшее условие повышения эффективности и качества дополнительного образования населения. Изменение позиции государства в отношении к дополнительному образованию отражено в Законе Российской Федерации «Об образовании» (1992г). В нем целый раздел (ст.26) посвящен дополнительному образованию, которое рассматривается как подсистема общего образования. По существу это означает поиск наиболее эффективных связей школы и УДО детей, развитие дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях, создание системы, позволяющей учитывать возможности внеурочной и внеклассной работы, особенности содержания основного образования. Сближение основного и дополнительного образования позволяет, наряду с последовательностью, системностью, преемственностью знаний, обеспечить интегрированное



восприятие этих знаний, их обобщение и переживание. Иными словами, абстрактные знания могут стать в системе дополнительного образования личностно значимыми, получить мощное эмоциональное подкрепление и тем самым мобилизовать творческие способности ребенка. В ряде случаев дополнительное образование может стать фактором реабилитации личности за счет компенсации школьных неудач достижениями в области дополнительного образования. Для определенной группы учащихся дополнительное образование на отдельных этапах процесса общего образования становится не только необходимым, но и ведущим его компонентом.

Закон РФ «Об образовании» закрепил тезис о необходимости обеспечения свободного развития личности, ее полноценной жизни, здоровья и предоставил УДО детей возможность разрабатывать собственные образовательные услуги. Закон позволил работать не только по типовым, но и вариативным программам, учитывающим местные социокультурные и национальные особенности. Тезис об обеспечении развития личности означает переход УДО детей со знаниевой парадигмы к личностно-ориентированному образованию. В свою очередь это означает пересмотр всей концепции образовательного процесса в рамках отдельно взятого учреждения: начиная с миссии и целей организации и заканчивая формами, методами обучения и воспитания.

В 90-е годы в связи с уменьшением государственного финансирования стало сокращаться число внешкольных учреждений. Резко ухудшилась материально-техническая база учреждений, что в первую очередь негативно отразилось на научно-техническом направлении и некоторым видам спортивной подготовки, требовавшим специального оборудования. Пострадали и другие направления внешкольной работы. Стремясь избежать разрушения системы, многие руководители органов образования и внешкольных учреждений стали вводить платные образовательные услуги, искать помощи у частных лиц, различных фондов.

Между тем, данная практика является весьма распространенной: сегодня и богатые, и бедные страны все чаще обращаются к частному сектору, родителям, общественности с просьбой принять на себя часть затрат. Дополнительное образование США, например, финансируется не из бюджета, а из частного сектора. В России, как уже отмечалось, бюджетные «капитальные вложения в человека» также сокращаются. Государство сокращает свое финансовое участие в сфере образования. В ближайшее время дополнительное образование будет оплачиваться за счет средств предприятий и/или семейного бюджета.

При всей необходимости введения платных образовательных услуг, данный подход вступает в определенное противоречие с принципом его общедоступности, закрепленным в национальной доктрине. В доктрине указано, что общедоступность является одной из главных гарантий реализации принципа равенства, на что очень чутко реагирует население и, в первую очередь, недостаточно защищенные слои.

Недостаточное материально-техническое оснащение, помимо всего прочего, не позволяет УДО детей предлагать те услуги, которые наиболее востребованы в детской и юношеской среде (компьютерный дизайн и верстка, видеосъемка и т.д.). Под вопросом оказалась и реализация ряда социально значимых проектов, в частности, повышения в обществе и общественном сознании статуса рабочих специальностей. Те материально-технические условия по деревообрабатывающему, токарному и пр. направлениям, которые способны предложить УДО детей, не соответствуют общему уровню материально-технического прогресса и вряд ли могут привлечь и увлечь детей. Финансирование по «остаточному» принципу не позволяет создать и условия для привлечения к работе с детьми высококвалифицированных педагогов дополнительного образования – специалистов в различных областях знаний и видов деятельности с учетом интересов и потребностей детей и их родителей, в том числе,

обеспечивающих психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса.

Вместе с тем, проблемы финансового порядка в определенной степени сыграли и позитивную роль. В частности, они способствовали нахождению дополнительных источников финансирования через создание попечительских советов, грантовые стипендии. В последнее время в структурах учреждений стали появляться специалисты, ответственные за подготовку проектов для грантового финансирования. На наш взгляд, данное направление – поиск альтернативных бюджетному финансированию источников – одна из актуальных задач дополнительного образования. Сегодня невозможно обеспечить развитие УДО детей на одном лишь энтузиазме педагогов, нужны эффективные материальные стимулы для персонала, необходимо обновление материально-технической базы в соответствии с современными требованиями. В противном случае, учреждение обречено на «вымирание», ибо не сможет конкурировать с активно развивающимся в сфере дополнительного образования коммерческим сектором.

Системный кризис, затронувший все сферы жизнедеятельности, все социальные институты – семью, образование, экономику, идеологию, разрушил прежние ценности социума. В настоящий момент в неформальной среде социума, которая в отличие от школы, является референтной и более приемлемой для учащихся, идет активное формирование ценностей, отличающихся от прежних, официально провозглашаемых обществом ценностей.

Идеологический «вакуум», экономические проблемы способствовали обострению старых и появлению новых проблем в российском обществе. Наиболее актуальными проблемами в молодежной среде являются безнадзорность, наркомания, алкоголизм. За последние годы выросло число людей, опасаящихся, что их ребенок в будущем может стать наркоманом, алкоголиком, преступником. Реклама алкогольных напитков и сигарет,

повсеместная доступность и относительная дешевизна наряду с социальной деградацией общества способствует тому, что все ниже становится возрастной порог употребляющих алкоголь и наркотики. По результатам анонимного анкетирования, распространенность употребления алкоголя среди челнинских подростков в целом составляет 78%. Количество детей, потребляющих алкогольные вещества, табак и наркотики, увеличивается по мере их взросления, но уже к 14 годам процент охвата этими веществами достаточно высок, что свидетельствует о недостаточности мер по предупреждению таких зависимостей и их неэффективности. Профилактические мероприятия по предупреждению алкогольной и табачной зависимости в основном направлены на юношей, тогда как все большее распространение они получают у девушек. Распространение алкоголя и табакокурения среди подростков способствует более быстрому их приобщению к наркотическим веществам. При этом наркомания тесно связана с распространением венерических заболеваний и ВИЧ-инфекции, детской проституции.

Учитывая остроту этих проблем, дополнительное образование детей должно и может оперативно, в сотрудничестве с другими социальными институтами (семья, власть), реагировать на них. Одним из актуальных направлений в данных условиях становится поиск путей интеграции в систему дополнительного образования таких групп детей, которые обладают особенностями психического и физического развития, т.е. относятся к числу социально неблагополучных. Органическое сочетание разнообразных видов организации досуга детей и молодежи с различными формами их образовательной деятельности способно сократить пространство для антисоциального поведения детей и подростков, решая проблему их занятости.

О попытках активизации данной деятельности свидетельствуют многочисленные конкурсы социальных проектов, в т.ч. на грантовой основе. Однако успешно реализуется на практике лишь незначительная часть. В

Набережных Челнах, например, к их числу можно отнести проект «АиСТ» - ориентированный на оказание помощи подросткам с отклоняющимся поведением в решении их жизненных проблем; проект фонда «Доверие» по профилактике наркомании и СПИДа среди молодежи. Значительная часть проектов остается либо прожектами, либо реализуется без должной эффективности. Основная причина, на наш взгляд, кроется в рассогласованности действий субъектов, заинтересованных и/или призванных решать данные проблемы.

Многолетняя кризисная ситуация негативно отразилась на образовательном и интеллектуальном уровне населения России, сопровождалась утечкой интеллектуальных и творческих ресурсов. Совет Европы в 1994 году принял Постановление №1248 по работе с одаренными детьми, в котором, в частности, говорится: «Ни одна страна не может себе позволить роскошь расточать таланты, а отсутствие своевременного выявления интеллектуального и другого потенциала иначе как расточением человеческих ресурсов названо быть не может...». Выявление, поддержка, социализация одаренных детей, как «золотого» генетического запаса страны, формирование профессиональной элиты должны стать еще одной приоритетной задачей не только государства и общества в целом, но и системы дополнительного образования детей. Именно система дополнительного образования детей и есть то самое «поле», которое возвращает, создает условия для выявления, роста, доведения до определенного уровня наиболее одаренных детей.

В данных условиях образование, в том числе и дополнительное, должно наряду с экономикой и политикой взять на себя ответственность за будущее. Сегодня аналитики фиксируют явный дефицит моделей и сценариев развития России в хозяйственной и политической сферах. Возможно, будущее России и нового поколения россиян начнет строиться не хозяйственными и политическими, а образовательными средствами. Это по существу означает, что образование должно стать сферой социального партнерства, в которой

выращиваются деятельные образы и представления Будущего. Именно с такой миссией образования сегодня все чаще начинают связывать его социальную эффективность. С другой стороны, не в этом ли состоит реальный залог того, что образование, наконец, должно перестать быть сферой социальных обязательств государства, а стать инвестиционно привлекательной сферой, в которую выгодно вкладывать. Дополнительное образование сегодня ближе всего подошло к решению этой задачи. Сегодня оно реально становится сферой, в которой пересекаются интересы самых различных групп: государства, города (региона), профессиональных сообществ (в том числе педагогического), родителей, самой молодежи.

Таким образом, макроокружение, во-первых, определяет общие условия, в которых будет действовать любое образовательное учреждение, включая УДО детей. Макроокружение формирует возможные рамки его функционирования, тогда как УДО детей не имеет возможности влиять на складывающееся макроокружение. В этих условиях его поведение должно базироваться на адаптации к реальному или же к ожидаемому состоянию макроокружения на основе исследования протекающих процессов. Во-вторых, макроокружение устанавливает требования к качеству и нормам функционирования любого образовательного учреждения.

Непосредственное окружение представляет ту часть внешней среды образовательного учреждения, с которой оно находится в различного рода взаимоотношениях. Его формируют, во-первых, дети и молодежь, составляющие контингент УДО детей и их семьи; во-вторых, другие учреждения, предоставляющие услуги дополнительного образования; в-третьих, школы, которые формируют контингент воспитанников УДО детей; в-четвертых, органы управления образованием в регионе; в-пятых, те предприятия и организации, на которые в дальнейшем придут выпускники УДО детей.

Переход к рыночной экономике способствовал появлению на рынке услуг дополнительного образования новых «игроков» - негосударственных,

коммерческих структур. Для Набережных Челнов, например, характерно достаточно интенсивное развитие как сектора негосударственных и внебюджетных образовательных учреждений (особенно в сфере высшего профессионального образования), так и организаций, предоставляющих развлекательные услуги для молодежи (молодежные центры, дискотеки, кафе, ночные клубы, компьютерные клубы, фитнес-центры). Негосударственные, коммерческие организации являются, как правило, более гибкими, более свободными в выборе и качестве услуг, определении ценовой политики. Не имея бюджетного финансирования, они изначально вынуждены работать в ситуации рынка, конкуренции. Чтобы отобрать часть услуг у бюджетных организаций, они вынуждены вести агрессивную политику.

Активное развитие частного сектора в данной отрасли свидетельствует о ее экономической привлекательности для бизнеса. Перспективность развития системы дополнительного образования в России определяется тем, что потенциал рыночного спроса в несколько раз превышает предложение. Для успешного функционирования хозяйственного комплекса необходимо опережающее увеличение численности и «мощности» учреждений дополнительного образования. Следует также расширять сферу применения активных методов обучения, внедрять новейшие достижения и технологии.

Для успешной конкуренции УДО детей необходимо не только выявление конкурентов (под конкурентами мы понимаем предприятия и организации, которые производят аналогичные продукты и действуют на том же целевом рынке), но и определение их недостатков, достоинств, стратегии и тактики поведения. Поэтому актуальным в современных условиях становится отслеживание на регулярной основе конкурентов и других факторов внешней среды. Это означает «вживление» в организм учреждения дополнительного образования специалистов, обладающих технологиями маркетинговых исследований, рекламной деятельности.

Критерии, которые задают коммерческие предприятия на рынке дополнительного образования, уже сегодня можно охарактеризовать как

высокие. Достичь или превзойти их, например, в части материально-технического обеспечения, организации условий труда достаточно сложно. Поэтому большинство учреждений дополнительного образования делают ставку на персонал, его квалификацию, подтвержденную многолетним опытом работы в данной сфере. Однако нельзя недооценивать угрозу переманивания высококвалифицированного персонала коммерческими предприятиями. В этой связи уже сегодня необходима стратегия финансового развития УДО детей, предусматривающая поиск альтернативных бюджетному финансированию источников. Это могут быть грантовые стипендии, финансирование со стороны попечителей и т.д. При всех сложностях и проблемах, возникающих у предприятий и организаций в условиях конкурентной борьбы, последняя является фактором и залогом постоянного движения вперед. Это означает активное развитие сферы дополнительного образования в ближайшей перспективе.

Принцип автономности, предоставление учреждениям дополнительного образования статуса юридического лица и право действовать на основе собственного устава, разрабатывать собственные образовательные программы, закрепленные в Законе РФ «Об образовании», способствовали открытию новых направлений деятельности, новых учреждений и объединений (школы раннего развития, гимназии и лицеи в составе УДО детей и др.). Были предприняты попытки использования в деятельности УДО детей принципов маркетинга – учет интересов и потребностей детей, семьи, других потребителей услуг дополнительного образования. Вместе с тем, маркетинговый подход не нашел массового применения в сфере дополнительного образования, хотя во многих публикациях отмечается достаточно сильная приближенность этой сферы к рыночной зоне (не в плане коммерции, а в плане права выбора, добровольности получения образовательных программ). Большинство учреждений продолжает практиковать сбытовую концепцию, ориентированную, прежде всего на возможности организации: педагог, учреждение продвигают на рынке ту



услугу, которая уже разработана, но при этом не всегда соотнесена с интересами потребителей. Распространенной является ситуация, когда набор секций и объединений не меняется десятилетиями, а деятельность ограничивается несколькими направлениями. К тому же большая их часть рассчитана только на учащихся младшего и среднего возраста. Учащимся старшего возраста внимание практически не уделяется. Во многих учреждениях среди обучающихся преобладают девочки.

Налицо противоречие между предлагаемыми учреждениями услугами дополнительного образования и отсутствием потребности в данных услугах среди немалочисленной группы потенциальных потребителей. УДО детей не всегда учитывают изменившиеся и продолжающие меняться интересы детей, которые стремятся освоить новые информационные технологии, получить языковые и коммуникативные навыки, экономические, правовые и психологические знания, умения анализировать, оценивать и принимать решения в меняющихся условиях профессиональной деятельности. Именно данные требования соответствуют уровню профессиональной компетентности специалистов, востребованных на рынке труда. Помимо недостаточного учета потребностей детей и молодежи, реализация большинства образовательных программ в УДО детей рассчитана на срок от года до трех, реже – пяти лет, тогда как большинство программ должно быть рассчитано на четыре-пять и более лет. Это означает, что ребенок часто не задерживается в учреждении дополнительного образования более года, в силу чего эффект образовательного воздействия является невысоким.

В современных условиях необходим принципиально новый подход к обновлению содержания дополнительного образования. Речь должна идти о создании программ интегрированных (по содержанию), комплексных (по видам деятельности) и модульных (по способу организации). Дополнительные образовательные программы нового поколения должны содержать разные уровни сложности и позволять педагогу найти оптимальный вариант работы с той или иной группой детей или с отдельным

ребенком. Они также должны быть открытого типа, т.е. ориентированными на расширение, определенное изменение с учетом конкретных педагогических задач. Содержательная вариативность, гибкость использования – их основная особенность. На их основе можно выстраивать ту работу, которая отвечала бы социально-культурным особенностям того или иного региона, традициям и особенностям отдельной организации, возможностям и интересам различных групп детей и педагогов.

Несмотря на определенное продвижение во взаимодействии между учреждениями основного и дополнительного образования, взаимоотношения между ними сложно назвать партнерскими. Директора школ явно или неявно демонстрируют незаинтересованность в таком сотрудничестве. Наши исследования показали крайне незначительную роль школы в информировании учащихся о предлагаемых городскими учреждениями дополнительного образования услугах. Притом, что периодичность предоставления такой информации является регулярной. Об актуальности данной проблемы свидетельствуют и публикации в специализированных изданиях [32].

Одной из причин неэффективного взаимодействия является то, что статус дополнительного образования по-прежнему недостаточно высок. Во многом этому способствует позиция государства: несовершенство законодательной базы для обеспечения социального статуса системы дополнительного образования; финансирование по остаточному принципу. Дополнительное образование не имеет разработанного и утвержденного механизма финансового и материально-технического оснащения, обеспечивающих доступность, бесплатность дополнительного образования, сохранение уникальности образовательных программ и нестандартного содержания деятельности, стабильности функционирования учреждений дополнительного образования. Отсутствует и достаточное внимание со стороны местных средств массовой информации к проблемам дополнительного образования детей. Даже педагогическая общественность

до сих пор не воспринимает дополнительное образование детей как самостоятельное и масштабное явление.

Определенную лепту в то, что дополнительное образование имеет невысокий статус, вносят и сами УДО детей. С переводом внешкольных учреждений в режим системы дополнительного образования отмечалась такая негативная тенденция, как «увлечение учением». УДО детей стали функционировать по образцу второй школы – углубление предметных знаний, преодоление отставания учащихся по отдельным предметам, подготовка в ВУЗы. Такой подход способствовал снижению социально-воспитательного потенциала УДО детей, которые желали бы в этих учреждениях обрести иную роль и позицию – субъектов собственной жизни, самореализоваться в близких и доступных сферах деятельности, расширить свои человеческие контакты.

Между тем, на наш взгляд, эффективное взаимодействие основного и дополнительного образования, могло бы стать своеобразным «локомотивом» выхода школьной системы из затянувшегося кризиса. Сегодня учащиеся идут в школу часто «по обязанности», «без интереса», а иногда и «с большим нежеланием». Дети рассматривают школу скорее как место для общения, нежели образовательное учреждение. По мнению родителей, школа мало влияет на формирование и развитие ребенка, чаще эти процессы протекают вне ее стен – в кружках, секциях, клубах, с друзьями, при просмотре телепередач. Неформальные отношения с педагогами, общественная работа и классные дела, т.е. элементы воспитательной системы школы оказывают минимальное влияние на развитие личности детей. Обстановка безразличия, непонимания между учителями и учащимися, одноклассниками подталкивают ребят к социально-дезадаптивным формам поведения, созданию субкультур. Основными факторами, влияющими на девиантное поведение школьников, являются:

- характер школьной атмосферы (напряженность, невозможность полностью реализовать себя, свои цели, потребности);

- особенности педагогической позиции учителя (безразличие, конфликтность во взаимоотношениях, формальность во взаимодействии);
- параметры социально-психологического климата в классном коллективе (разобщенность, конфликтность);
- специфика детско-родительских отношений (безразличие, конфликтность, забота об удовлетворении только физиологических потребностей ребенка, но не социальных).

Концепция модернизации российского образования фиксирует в качестве одного из ключевых принципов «открытость образовательного пространства». Активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России и, прежде всего, семья, родительская общественность. Принципиально важным считается участие родителей и детей в инновационной деятельности. Поэтому ключевым направлением в условиях развития дополнительного образования становится налаживание эффективного взаимодействия с семьей.

Оставаясь важнейшей средой, влияющей на развитие детей, семья уступает сегодня первое место улице, «комплексу». У родителей, занятых решением материальных проблем, часто не хватает на общение со своими детьми ни времени, ни сил. Отношения подростков отличаются повышенным уровнем конфликтности с родителями. При этом родители не всегда осознают степень и причины этой конфликтности и недооценивают реальное состояние взаимоотношений в семье. Вероятно, в том числе и поэтому, родители являются достаточно редкими гостями в учреждениях дополнительного образования, за исключением той категории, которая имеет детей дошкольного и младшего школьного возраста.

Не меньшую ответственность за отсутствие диалога между педагогами и родителями несут и непосредственно учреждения дополнительного образования. Подавляющему большинству из них свойственна фрагментарная работа с родителями, отсутствие современных форм взаимодействия. Часто работа ограничивается традиционными, статичными

по форме и малополезными по содержанию родительскими собраниями. Недооценивается роль родительской общественности в управлении учреждением, инновационными процессами.

Выше отмечалось, что инновации в образовательных учреждениях России в подавляющем большинстве случаев связаны с поиском новых средств, методов, форм образовательной деятельности. В данной ситуации актуальным становится вопрос о возможности эффективных преобразований в учебно-воспитательном процессе при архаичности управления в целом. В формирующемся «инновационном поле» образовательного учреждения необходимо различать нововведения, которые затрагивают непосредственно сам учебно-воспитательный процесс, и нововведения, позволяющие эффективно управлять инновационными процессами. Инновационный процесс – это процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании. Под управлением инновационными процессами (развитием УДО) понимается часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности коллектива УДО по наращиванию его образовательного потенциала, повышению уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов образования.

Под развитием (совершенствованием) управления понимается разработка и осознание нововведений в его составе, организационной структуре и механизме. Рассмотрение УДО детей как открытой системы, активно взаимодействующей с внешней средой, в которой происходят постоянные изменения, оказывающие в том числе и значительное влияние на его деятельность, предопределяет необходимость использования новых

подходов к управлению, среди которых особое место отводится ситуационному подходу.

В основе ситуационного подхода лежит рассмотрение конкретной ситуации, т.е. набора обстоятельств, с которыми образовательное учреждение может столкнуться в процессе своего функционирования. Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных переменных, взаимосвязанное рассмотрение которых позволит решить возникающие проблемы. Состав и содержание ситуационных переменных определяются наиболее характерными чертами и свойствами как непосредственно рассматриваемой организации, так и внешнего окружения. Через ситуационный подход должен быть реализован принцип адаптивности при построении системы управления инновационной деятельности УДО детей. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения, включая организационную структуру, систему планирования, систему контроля и т.д., будут являться реакцией УДО детей на соответствующие изменения во внешнем окружении, а также и на некоторые изменения во внутренней среде.

В условиях функционирования централизованной экономики внешняя среда характеризовалась относительной стабильностью протекающих в ней процессов. Поэтому неслучайно, что руководство любой организации, включая образовательное учреждение, стремилось к большей централизации управления, к созданию жесткой организационной структуры управления, сориентированной на управленческий контроль по всей технологической или образовательной цепочке. При высокой нестабильности поведения внешней среды, которая присуща современному этапу развития российского общества, руководство организациями вынуждено все больше заботиться о проблеме ее выживания, что предполагает придание большей гибкости используемым системам управления. Поэтому организационные структуры управления становятся более децентрализованными, гибкими, позволяющими быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Сложность использования ситуационного подхода, отсутствие опыта его применения в учреждениях дополнительного образования детей и, вместе с тем, настоятельная необходимость оперативного реагирования на постоянные изменения, предопределяет объективную необходимость реализации человекоцентристских взглядов на управление УДО детей. Только на этой основе возможно добиться раскрепощения личности, активизации творческого и профессионального потенциала всего педагогического коллектива УДО детей и вовлечения его в управление инновационными процессами.

Нововведения имеют смысл, если они максимально соответствуют целям и миссии учреждения. Ориентация на результат (целевое управление) является ключевой характеристикой системы управления в условиях УДО детей. Помимо ориентации на результат целевое управление обеспечивает целостность изменений на всех уровнях управления, и, как следствие, повышает эффективность проводимых в организации нововведений. Собственно именно для консолидации целей работников, выполняющих разные функции на всех уровнях управления, и был предложен механизм управления по целям. Авторство термина и самой концепции принадлежит Питеру Друкеру, который утверждал, что различные ценностные установки управленцев, специализация работы руководителей (горизонтальное разделение труда), а также иерархическая структура организаций (вертикальное разделение труда) приводят к различиям в видении и выполнении работы, преодолеть разрозненность, по мнению автора, способен механизм «управление по целям».

Целевое управление предполагает способность определять стратегические и тактические цели, содержание и средства деятельности на основе проблемно-ориентированного анализа. Причем, по мнению ряда ученых (П. Далин, В. Руст и др.) формирование способности понимать свои проблемы и решать их среди как можно большего числа административно-управленческого персонала и педагогов является основной задачей развития.

Поэтому можно говорить о том, что именно способность осуществлять проблемно-ориентированный анализ деятельности учреждения является одним из основных результатов подготовительного этапа развития УДО. Это основание, определяющее направление и характер изменений в образовательном процессе, причем на всем протяжении деятельности организации. Инновационные процессы в этом случае становятся столь же регулярными, как обучение и воспитание, т.е. одновременно осуществляются функционирование и развитие.

Необходимо отметить и другую составляющую целевого управления, которая также связана со способностью осуществлять анализ – только уже внешней среды. Именно требования внешней среды по отношению к УДО детей определяют содержание миссии учреждения, характер стратегических целей и направление развития на долгосрочную перспективу. Поэтому организация инновационной деятельности в значительной степени связана с внедрением в практику учреждения принципов маркетинга. Исследование требований внешней среды, спроса на услуги дополнительного образования и их учет в деятельности УДО детей должны стать своеобразной альтернативой сбытовой концепции, предполагающей продажу всего, что производится с использованием рекламных и стимулирующих средств. Для дополнительного образования это означает, что ключевым фактором при определении направлений образовательной деятельности должны стать потребности детей, родителей, социума, а не интересы и желания педагогов.

Анализ внутренней и внешней среды является основой, отправной точкой проектирования инновационной деятельности и разработки программы развития УДО детей. Под проектированием понимается научно обоснованное конструирование системы параметров будущего объекта (создание прообраза объекта). Существует несколько стратегий проектирования:

- линейная (когда одно действие вытекает непосредственно из действия другого);



- циклическая (когда после получения результатов на одной из стадий приходится возвращаться к одному из предшествующих этапов);
- разветвленная (когда действия не зависят одно от другого, этапы могут быть параллельными);
- адаптивная (когда определяется только первое действие, в дальнейшем выбор действия зависит от результатов предшествующего действия);
- случайная (отличается абсолютным отсутствием плана: наугад берется любая точка в поле поиска; результаты предыдущих этапов не учитываются).

При проектировании инновационной деятельности в учреждении дополнительного образования наиболее оптимальной представляется использование циклической стратегии. Ее выбор обосновывается двумя факторами: недостаточным опытом проектирования у большинства УДО детей и необходимостью постоянно уточнять свои шаги, возвращаясь к предшествующим этапам.

Управление инновационной деятельностью УДО детей должно носить развивающий характер. В чем же состоит сущность развивающего управления? По нашему мнению, прежде всего в создании развивающего пространства, обеспечивающего непрерывное профессиональное саморазвитие персонала.

Инвариантный алгоритм управленческой деятельности в УДО детей состоит из трех взаимосвязанных тактов: исследование развивающего пространства (способностей системы «коллектив- человек», ее функционирования, определения основных противоречий, проблем), проектирование изменений развивающего пространства (программа разрешения противоречий в новой проблемной ситуации), организация управленческой деятельности в проблемной ситуации.

Принципиально важно подчеркнуть, что менеджерами в образовательном учреждении являются не только формальные руководители,

но и все члены коллектива (человек – саморазвивающаяся система, именно поэтому каждый член коллектива одновременно является и самоуправляемым). Управление – самоуправление является единым процессом, который и приводит к развитию коллектива, а значит, к развитию человека, личности.

Эффективность управленческой деятельности в УДО детей зависит во многом от свойств менеджера. Назовем некоторые из них: владение ситуацией – постоянная информированность о состоянии дел во всех звеньях управления, способность принимать решения и брать на себя ответственность за общее дело в нестандартных и экстремальных ситуациях, высокий творческий потенциал, перспективность мышления, предприимчивость, личная порядочность.

Оценка деятельности менеджера многогранна:

- способность – неспособность принимать решения, планировать общую деятельность, вести диалог, организовывать взаимоотношения членов коллектива, осуществлять контроль за их деятельностью;
- соответствие – несоответствие занимаемой должности (качество профессиональной деятельности, перспектива профессионального роста);
- уровень рефлексивных способностей (гибкость, подвижность мышления, системность сознания);

Основополагающие принципы развивающего управления УДО детей можно сформулировать следующим образом:

- признание непрерывного развития коллектива основной целью управленческо-педагогической деятельности;
- признание уникальности, неповторимости человека, его прав на саморазвитие (свободу, творчество);
- гибкое сочетание централизации и децентрализации в управлении (приоритет зависит от конкретной проблемной ситуации);
- направленность управления «снизу вверх» (принимают решения и берут на себя ответственность за него все члены коллектива);

- ротация кадров (в целях максимального использования новых способностей человека);

- достижение консенсуса в коллективной деятельности;

- нравственное, экономическое поощрение инициативы.

Особое место в совершенствовании управления инновационными процессами в УДО детей занимает повышение эффективности взаимодействия руководителя с подчиненным ему персоналом. В современных социально-экономических условиях назрела объективная необходимость перехода от построения внутриорганизационных отношений по типу «начальник-подчиненный» к отношениям сотрудничества, кооперации партнеров, заинтересованных в успешном ведении дел. Реализация нового подхода предполагает необходимость разработки такой консолидированной схемы принятия решений, которая позволила бы определить основные направления для совместного принятия мер и приложения усилий. А это предполагает необходимость вовлечения педагогического персонала в управление инновационными процессами внутри УДО детей. Полученные решения будут включать как типовые, так и нетиповые мероприятия, а также конструктивные предложения, новые педагогические и технологические решения.

При таком подходе речь должна идти об управлении на сопричастной основе, при котором распоряжения и приказы должны уступить место убеждению, а строгий контроль – доверию. Доверие к человеку лежит в основе демократизации управления и гуманизации отношений. На нем основывается включение работников в управленческий процесс и делегирование им ряда ответственных полномочий. Именно доверие к человеку лежит в основе развития его творческой инициативы.

Процесс управления инновационной деятельностью может быть рассмотрен с двух позиций: с точки зрения функционального подхода и с точки зрения процессуального подхода.

В основе функционального подхода лежит рассмотрение процесса управления как выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления. Они являются составными частями любого процесса управления, включая управление инновационными процессами, вне зависимости от особенностей организации. Совокупность выполняемых функций, логично связанных друг с другом, обеспечивает достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе» системы. Традиционно в их составе выделяются функции планирования, организации, координации, контроля и мотивации.

При процессном подходе в качестве его ключевого момента рассматриваются не функции, а управленческие решения, на разработку, принятие и выполнение которых направлена вся деятельность управляющих. С этой точки зрения процесс управления представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

Между этими двумя подходами к определению сущности процесса управления нет противоречий, поскольку они дополняют друг друга, образуя непрерывный циклически повторяющийся процесс принятия решений, связанных с выполнением функций. При выполнении функций управления приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организовывая работу, контролируя и координируя все происходящее в организации процессы.

Ориентация на использование ситуационного подхода при создании системы управления инновационными процессами предполагает необходимость внесения существенных корректив во все функции, выполняемые педагогическим коллективом в учебно-воспитательном процессе на всех этапах его реализации.

Планирование представляет собой вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации. В прежних условиях планирование в учреждениях образования выполняло роль инструмента

постановки задач перед педагогическим коллективом и распределения ресурсов внутри него для реализации жестко заданных сверху целей. Оно являлось так же средством контроля и оценки результатов деятельности работников. На этой основе формировались различные подходы к стимулированию их труда. Главной чертой планирования являлась его директивность, предполагающая безусловное выполнение всех предписанных задач.

В новых условиях планирование продолжает играть важнейшую роль в организации деятельности образовательных учреждений. Однако понимание его сути несколько меняется. Прежде всего, планы развития УДО детей уже не могут быть директивными, поскольку они должны перестраиваться с изменением ситуации во внешней среде, т.е. должны иметь ситуационный характер. Поэтому планирование инновационной деятельности должно представлять собой непрерывный процесс использования новых путей и способов совершенствования деятельности УДО детей за счет выявленных возможностей в складывающейся ситуации.

Второй функцией управления является организация. Ее выполнение направлено на создание реальных условий для достижения запланированных целей посредством формирования организационной культуры образовательного учреждения и обеспечения учебно-воспитательного процесса всеми необходимыми ресурсами: трудовыми, материальными, финансовыми и т.д. В процессе выполнения данной функции управленческие задачи делятся на части, выполнение которых делегируется отдельным исполнителям. При этом они наделяются определенными полномочиями, а между ними распределяется ответственность за выполнение поставленной задачи.

Изменения во внешней среде УДО детей оказывают самое непосредственное влияние и на реализацию данной управленческой функции. Объясняется это необходимостью перестройки организационной структуры управления образовательным учреждением для ее адаптации к

изменившимся внешним условиям. Для государственных образовательных учреждений эта задача является новой, поскольку в прежних условиях хозяйствования использовались, как правило, типовые структуры управления, жестко связанные со штатным расписанием. В настоящее время возникает острая необходимость изменения структуры управления в соответствии с выявленными потребностями. Необходимость быстрой реакции на изменения во внешней среде приводит к необходимости делегирования все больших полномочий вниз для принятия соответствующих управленческих решений.

Другой, не менее важной задачей при выполнении функции организации инновационных процессов, является создание необходимых условий для формирования внутри УДО детей такой культуры, которая характеризовалась бы высокой чувствительностью к изменениям во внешней среде. Поэтому на первый план выходит работа с персоналом, развитие в коллективе стратегического мышления, поддержка педагогов, склонных к творчеству, инновациям.

Функция координации процесса управления обеспечивает его бесперебойность и непрерывность. Ее реализация направлена на достижение согласованности в работе всего коллектива на основе установления коммуникаций между отдельными членами. Координация позволяет осуществлять маневрирование имеющимися ресурсами, обеспечить единство и согласованную работу по всем этапам процесса управления. В современных условиях происходит рост, так называемых, неформальных связей, который обеспечивает горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры образовательного учреждения. При этом сокращается необходимость в вертикальной интеграции.

Существенные изменения должны затронуть выполнение и контрольных функций в образовательном учреждении. Задачей контроля является количественная и качественная оценка, учет и анализ результатов

деятельности УДО детей в целом и отдельных работников. Контроль выступает как элемент обратной связи, поскольку по полученным данным производится корректировка ранее принятых решений. В современных условиях выполнение процедур контроля также должно претерпеть существенные изменения: он должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Это требование приобретает особую важность, поскольку система управления образовательным учреждением, базирующая на использовании принципа доверия к людям, предполагает необходимость и возможность существенного сокращения контрольных функций, выполняемых администрацией УДО детей. В этих условиях контроль должен стать, с одной стороны, менее жестким, а с другой стороны – более объективным.

Следующей функцией управления является мотивирование. Оно направлено на активизацию деятельности педагогического коллектива для достижения целей инновационной деятельности УДО детей. В основе мотивирования лежит экономическое и моральное стимулирование, создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. При осуществлении данной функции руководство УДО детей должно постоянно воздействовать на факторы результативной работы педагогического коллектива, уделяя особое внимание повышению профессиональной квалификации, удовлетворению от полученных результатов, повышению ответственности, созданию условий для проявления инициативы и осуществлению самоконтроля и т.д.

Реализация данной функции в современных условиях особенно важна, поскольку постоянные изменения ситуации во внешней среде выдвигают на первый план инициативных работников, способных самостоятельно принимать решения, направленные на адаптацию своей деятельности к меняющимся условиям.

Таким образом, основными положениями предложенного подхода к построению системы управления инновационными процессами в УДО

являются следующие. Во-первых, УДО детей рассматривается как открытая система, деятельность которой протекает под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Во-вторых, основной целью инновационных процессов в УДО является обеспечение его развития в соответствии с миссией и целями. В-третьих, в основу управления инновационными процессами закладывается ситуационный подход, позволяющий оперативно реагировать на изменения в поведении внешней среды, и целевой подход. В-четвертых, главная роль в достижении целей инновационной деятельности отводится активизации творческой инициативы педагогического коллектива и вовлечению его в управленческий процесс, что предполагает существенную трансформацию взглядов на выполняемые ими функции. В-пятых, разрабатываемая система управления должна быть сориентирована на повышение роли организационной культуры, усиление мотивации работников и изменение стиля руководства УДО детей.

Однако реальное положение дел в УДО детей вступает в противоречие с предложенным подходом к формированию системы управления инновационными процессами. Для его преодоления необходимо принять ряд мер, направленных на решение следующих первоочередных задач:

- I проведение преобразований в организационной структуре управления УДО детей.
- II формирование у педагогического персонала нового мышления, ориентированного на использование ситуационного и целевого подхода к управлению инновационными процессами.
- III вовлечение педагогов в процесс управления инновационной деятельностью и формирование их готовности к участию в этом процессе.

В контексте нашего исследования целью управления инновационными процессами является удовлетворение потребностей детей в индивидуализации, социализации и развитии их способностей в динамично меняющихся социально-экономических и социокультурных условиях.



В качестве методологического базиса построения системы управления инновационными процессами в УДО детей определим совокупность общепринятых и частнонаучных подходов и методов, отвечающих специфике решаемой проблемы. К ним, по нашему мнению, можно отнести:

- ситуационный подход к планированию и реализации управленческих решений в зависимости от влияния внешних и внутренних факторов;
- консолидированный подход при принятии управленческих решений;
- системно-функциональный подход к разработке модели управления инновационными процессами в УДО детей;
- личностно-деятельностный подход при определении требований к содержанию и характеру инновационных процессов в зависимости от потребностей учащихся и возможностей педагогов.

Основываясь на результатах проведенного анализа современного состояния управления инновационными процессами в системе дополнительного образования детей, сформулируем системы положений, являющихся исходными для построения модели управления:

- I система управления инновационными процессами в УДО детей представляет собой сложную систему;
- II в систему управления инновационными процессами в УДО детей входят две активно взаимодействующие друг с другом подсистемы: управленческая деятельность администрации и управленческая деятельность педагогического персонала;
- III важнейшей составляющей подсистемы управленческой деятельностью педагогических кадров является их готовность к управленческой деятельности;
- IV основой построения системы управления инновационными процессами в УДО детей являются:
  - для подсистемы управленческой деятельности администрации – цели, задачи организации инновационной деятельности УДО детей, причем задачи

должны быть определены как перед администрацией, так и перед педагогическим коллективом;

V по структуре система управления инновационными процессами состоит из трех взаимосвязанных блоков: управленческий блок администрации, управленческий блок педагогических кадров и совместный контрольно-аналитический блок;

VI содержательной основой каждого из блоков являются:

- блок управленческой деятельности администрации – разработка требований к функционированию и развитию системы управления инновационными процессами в УДО детей, создание организационно-педагогических условий;
- блок управленческой деятельности педагогических кадров – определение требований к собственной инновационной деятельности, проектированию учебных программ, моделированию технологий обучения и воспитания, реализации обучения и воспитания в соответствии с поставленными целями;
- совместный контрольно-аналитический блок – система контроля качества результата обучения и воспитания детей, включающая в себя контроль и анализ результатов инновационной деятельности субъектов образовательного процесса, степень соответствия полученного результата поставленным целям;

VII функционирование системы управления инновационной деятельностью УДО детей основывается на использовании ситуационного и целевого подходов и заключается в определении результатов, управлении по ситуации и контроле полученных результатов.

Этап определения результатов сводится к проектированию педагогами собственной инновационной деятельности на основе анализа требований к обучению со стороны учащихся, партнеров системы образования, общества в целом. При этом должны четко определяться желаемые результаты

инновационной деятельности. Именно на этом этапе отслеживается соответствие содержания, характера, форм инновационной деятельности требованиям внешней среды.

Этап управления по ситуации является, по своей сути, ежедневным управлением и заключается в практической реализации планов, разработанных педагогическим коллективом. Ситуационное управление предъявляет достаточно высокие требования к уровню аналитической деятельности руководителей структурных подразделений и педагогов, поскольку влияние различного рода факторов внешнего и внутреннего характера, выражающееся, прежде всего, в удовлетворении потребности изменения личности обучающегося, изменении содержания и процесса обучения, должно получить оперативное отражение в дифференцированном подходе к процессу обучения и воспитания учащихся. Поэтому использование ситуационного подхода предполагает в качестве необходимого условия творческий подход и реализацию принципов педагогики сотрудничества.

На этапе контроля определяются качество достигнутых результатов и степень их соответствия желаемым с установлением вклада каждого члена педагогического коллектива в их достижение. На основе анализа полученных на данном этапе результатов вносятся необходимые коррективы, направленные на устранение выявленных недостатков, препятствующих получению желаемого конечного результата.

В первой главе нашего исследования показано, что требования к инновационной деятельности УДО детей определяются условиями внешней среды и непосредственного окружения, потребностями учащихся. Именно они определяют содержание и характер инновационной деятельности на основе личностно- и системно-деятельностного подходов, которые, в свою очередь, определяют построение, функционирование и развитие системы управления инновационной деятельностью в УДО детей.

Поэтому, разрабатывая систему управления инновационной деятельностью УДО детей, мы реализуем системно-функциональный подход, и рассматриваем управленческую деятельность администрации во взаимосвязи с деятельностью педагогического коллектива. При этом следует отметить, что эффективность инновационной деятельности зависит не только от деятельности администрации, но и от управленческой деятельности педагогов, так как они являются основными субъектами управления инновационной деятельностью.

Систему управления инновационной деятельностью УДО детей можно представить в виде трехкомпонентной модели.

Первая компонента включает деятельность управленческого блока администрации (А). Она определяет основную цель инновационной деятельности УДО детей – развитие личности ребенка. Поскольку требования к содержанию, характеру, формам образовательной деятельности УДО детей носят динамичный характер и могут изменяться в зависимости от факторов внешней среды, то возникает необходимость в определении задач, которые ставятся перед коллективом УДО детей, решение которых обеспечит выполнение поставленной задачи. Формируемые задачи по реализации основной цели должны быть конкретизированы как для административно-управленческого аппарата, так и для педагогического коллектива. Важнейшей задачей, стоящей перед административно-управленческим аппаратом является создание системы управления инновационной деятельностью, удовлетворяющей требованиям внешней среды. Задачей, стоящей перед педагогическим коллективом, является участие в управлении инновационной деятельностью в УДО детей.

Выполнение обозначенных задач предопределяет необходимость разработки требований к созданию, функционированию и развитию системы управления инновационной деятельностью в УДО детей, включающих в себя:

1. Введение научно обоснованных принципов управления образовательными системами:

- принцип восприимчивости к педагогическим инновациям коллектива и администрации образовательного заведения;
- принцип адекватности научно-методического и материально-технического обеспечения деятельности поставленным целям и задачам;
- принцип взаимодействия и взаимозависимости всех компонентов организации образовательной деятельности;
- принцип педагогики сотрудничества.

2. Включение педагогического коллектива в управление инновационными процессами путем активизации их творческой деятельности.

3. Децентрализация управления инновационной деятельностью посредством делегирования части полномочий педагогическим кадрам.

4. Активизация сотрудничества с социальными партнерами с целью удовлетворения их требований к дополнительному образованию детей и молодежи.

Вторая компонента включает управленческую деятельность педагогического коллектива (П) и предусматривает решение поставленных перед ним задач. Изменение целевой ориентации дополнительного образования детей и молодежи в связи с изменением и динамичным развитием социально-экономических и социокультурных условий предполагает необходимость перехода образовательных учреждений в режим развития посредством реализации инновационных процессов. Поэтому управленческая деятельность педагогов должна заключаться в определении содержания, характера и форм собственной инновационной деятельности, оценивании ее эффективности. Эта деятельность является для них принципиально новой, но в то же время необходимой для обеспечения развития образовательного учреждения.

Третья компонента включает деятельность совместного проектно-аналитического блока (ПА). Система управления инновационной деятельностью включает в себя анализ ситуации (внешней и внутренней среды), проектирование направлений, видов и форм инновационной деятельности УДО детей, оценивание эффективности инновационной деятельности. При этом используется проектный и маркетинговый подходы, позволяющие выявлять, выбирать и определять оптимальные с точки зрения требований внешней и внутренней среды инновации, внедрение которых позволит достигать поставленных целей развития УДО детей.

Таким образом, система управления инновационной деятельностью в УДО детей нацелена на более полное удовлетворение требований детей и молодежи в развитии их способностей, индивидуализации и социализации, в соответствии с формирующимися ценностями российского общества, посредством предоставления им конкурентоспособных образовательных услуг.

## **2.2. Социально-педагогические условия реализации системы управления инновационной деятельностью в учреждении дополнительного образования детей.**

Эффективность инновационной деятельности УДО детей, направленной на реализации поставленных целей, во многом определяется степенью вовлечения в управление инновационными процессами не только административного звена, но и непосредственных субъектов образовательного процесса – педагогов. Именно это положение является системообразующим началом для построения системы управления инновационной деятельностью в УДО детей.

Реализация предложенной системы управления инновационной деятельностью обуславливает необходимость внесения определенных изменений, связанных с построением организационной структуры

управления УДО детей, преобразованием управленческой деятельности администрации и педагогов, созданием соответствующего микроклимата в коллективе. Все это может быть реализовано только при создании следующих взаимосвязанных и взаимообусловленных организационно-педагогических условий:

1. Оптимизация организационной структуры и организации деятельности УДО детей в соответствии с научно обоснованными положениями теории управления организациями:

- введения структурных подразделений нового типа, ориентированных на ключевые функции управления инновационной деятельностью;
- перераспределения функциональных обязанностей персонала «сверху вниз» (переход от вертикальной к горизонтальной структуре);
- разработки и внедрения алгоритмов управленческой деятельности и внутриорганизационного нормативного обеспечения управления инновационной деятельностью в УДО детей.

2. Формирование готовности педагогических кадров посредством повышения их квалификации в области психолого-педагогической и организационно-управленческой деятельности.

3. Вовлечение педагогов в деятельность по управлению инновационными процессами посредством формирования в УДО детей организационной культуры, предполагающей и стимулирующей проявления инициативы и творческой активности, сотрудничества и партнерства.

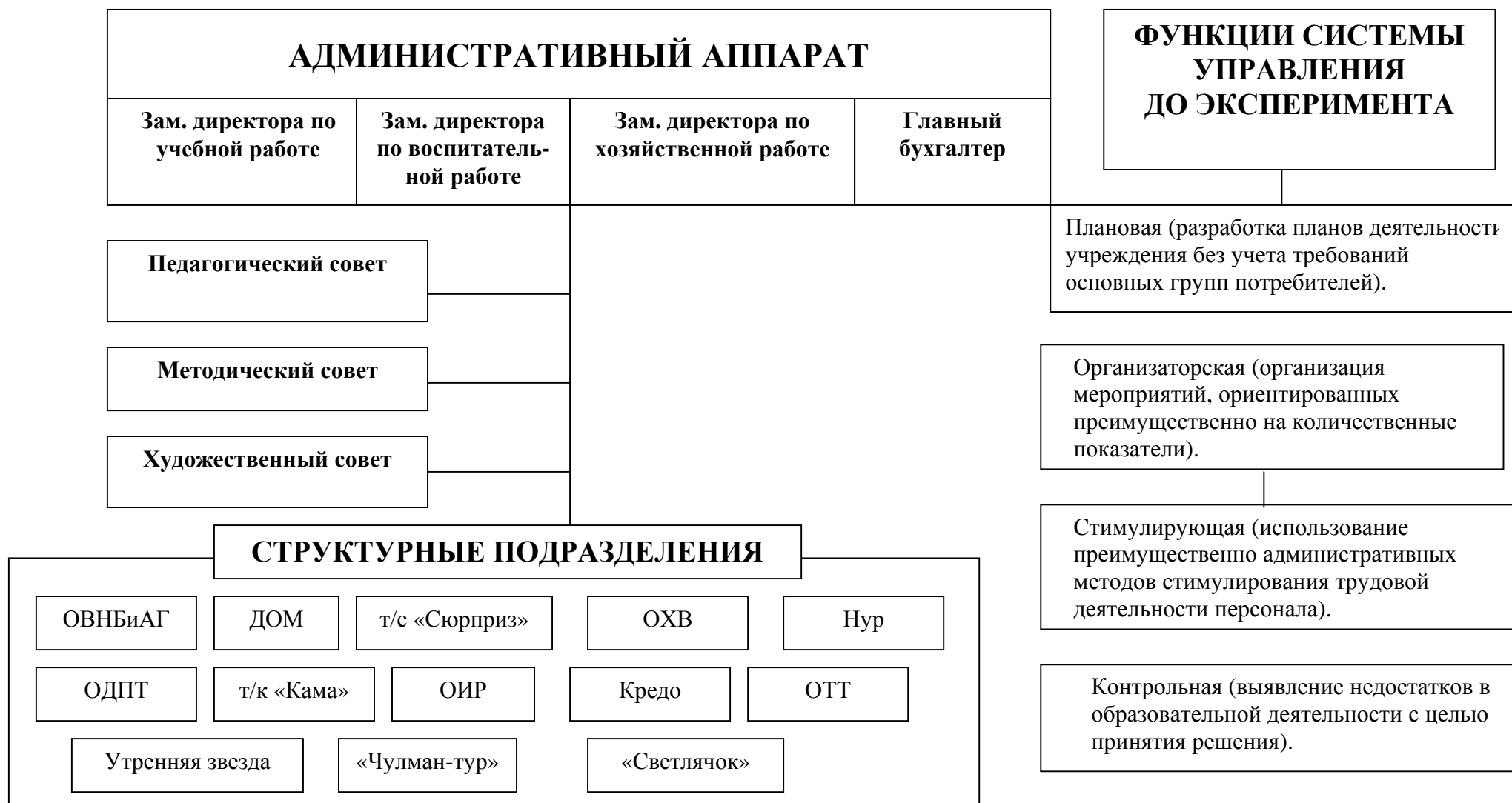
Роль администрации УДО детей заключается в четком определении целей, задач и требований к системе управления инновационной деятельностью, а также в создании необходимых условий для ее успешной реализации. Реализация ситуационного подхода к организации управления инновационной деятельностью, требует вовлечения в управление инновационной образовательной деятельностью педагогов. Это предполагает изменение организации труда в результате делегирования части директорских полномочий заместителям, пересмотра и конкретизации

функциональных обязанностей среди членов педагогического коллектива. При этом делегирование предполагает постановку целей перед каждым сотрудником, определение задач и одновременно предоставление ему средств для их выполнения с сохранением ответственности за достижение качественных результатов.

В рамках существующей организационной структуры, характерной для административно-командного управления, включение педагогического коллектива в процесс управления не представляется возможным. Кроме того, такая структура не позволяет в полной мере реализовывать инновационную деятельность. Реальное решение этой проблемы становится возможным лишь при введении демократического стиля руководства на основе автономизации управления. Автономизация управления рассматривается нами как инструмент его конкретизации, повышения его эффективности. Реализация такого подхода предопределяет необходимость внесения изменений в организационную структуру управления УДО детей путем создания ряда подразделений с возложением на них определенных функций. Эти структуры должны заниматься решением всех вопросов по управлению инновационной деятельностью УДО детей, связанных с планированием, организацией, разработкой алгоритмов управления, оценением эффективности инновационной деятельности.

Исходя из этого, предложенная организационная структура управления инновационной деятельностью предусматривает создание ряда подразделений, наделенных правами деятельности в определенных направлениях – организационно-планирующем, научно-методическом, контрольно-аналитическом (рис 1,2).





**Рис. 1. Линейная структура управления городским центром детского творчества**



**Рис. 2 Матричная структура управления городским центром детского творчества (примечание к рис. 2 смотри на стр. 87)**

## **ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПЕРИОД ЭКСПЕРИМЕНТА**

- Проектировочная (конструирование системы параметров качественно нового состояния ГЦДТ, отражающего требования внешней среды и возможности учреждения).
- Стимулирующее-мотивационная (использование социально-психологических и экономических методов стимулирования инновационной активности персонала).
- Коммуникативная (организация целесообразных взаимоотношений, основанных на двустороннем движении информации, как по вертикали, так и по горизонтали).
- Контрольно-оценочная (осуществление контроля образовательной деятельности на предмет соответствия заданным целям).
- Коррекционно-аналитическая (выявление причин несоответствия деятельности установленным стандартам учреждения, определение мероприятий по корректировке деятельности).
- Мониторинговая (отслеживание соответствия получаемых результатов желаемым в установленных «контрольных точках»).
- Гностическая (осуществление руководителями рефлексивного самоанализа).

Однако автономность деятельности этих подразделений не должна противоречить принципам сотрудничества и коллективного принятия решений.

Создание новых организационных структур потребовало четкого определения деятельности каждого из них с точки зрения достижения целей и решения поставленных задач.

Проектирование инновационной деятельности УДО детей, организация процесса развития УДО детей в целом, предполагают изменения в

содержании управленческой деятельности (это касается не столько управленческого цикла, сколько содержания деятельности касательно отдельно взятых функций). Практически неизбежным в данной ситуации становится изменение организационной структуры. Кто обеспечит проектирование инновационной деятельности, а в последующем и ее реализацию? Кто будет осуществлять научное, а кто административное управление инновационной деятельностью? Как правило (подтверждением является описанный в педагогической литературе опыт), в структуру учреждения вводится новая должность, название которой может быть самым разнообразным, но суть сводится к управлению инновационной деятельностью. Именно личность данного человека, совокупность его профессиональных и личностных качеств является, на наш взгляд, одним из основополагающих факторов будущего: состоится ли эксперимент и будет ли он эффективным, т.е. реально способствующим развитию образовательного учреждения. Основная мысль сказанного сводится к следующему: залог успеха инновационной деятельности определяется уже на этапе подбора ее руководителя и, соответственно, данному этапу необходимо уделить серьезное внимание. Практика показывает, что в большинстве случаев за основу при назначении на данную должность, директор руководствуется собственным, часто весьма обыденным, представлением об инновационной деятельности и о требованиях к человеку, который возглавит данный участок работы. Такой интуитивный подход чреват в дальнейшем множеством негативных проявлений.

Актуальной в этой связи представляется работа по определению профессионально-квалификационного портрета руководителя инновационных проектов в УДО детей. Встречающиеся в педагогической литературе характеристики специалиста по инновациям часто основаны на локальном опыте, заимствованы из зарубежного опыта либо из других сфер деятельности. Поэтому наработанный материал требует обобщения до уровня соответствующей профессиограммы, которая может быть взята за

основу и адаптирована к особенностям конкретного учреждения дополнительного образования, его организационным ценностям и нормам.

Идеологическая составляющая претендента - степень его соответствия ценностям и нормам - имеет принципиальное значение и по степени важности не уступает профессиональным и личностным качествам. Можно предположить, что в наибольшей степени данному требованию будут соответствовать работники учреждения. Вместе с тем, в теории и практике менеджмента известно, что если организация ориентирована на развитие, стремительный «прорыв», то более целесообразным является подбор персонала за пределами учреждения: новые люди приносят с собой свежие решения и идеи. На практике, при организации инновационной деятельности в УДО детей внешние источники подбора, как правило, не используются. Тем самым нарушается один из основополагающих принципов – принцип комплексного использования источников подбора персонала. Все перечисленное свидетельствует об актуальности введения в структуру образовательных учреждений должности специалиста, компетентного в вопросах управления персоналом. Это важно еще и с точки зрения формирования готовности персонала учреждения к инновационной деятельности. Не отрицая значимости таких организационных ресурсов, как материальные, экономические, информационные, важнейшим в образовательном учреждении все же следует признать именно человеческий ресурс. Поэтому мотивационная, социально-психологическая и профессиональная готовность персонала становится одним из важнейших результатов организационного этапа процесса развития учреждения. На наш взгляд, именно организация инновационной деятельности актуализирует потребность в менеджере по персоналу. Хотя, конечно же, спектр данных функций может реализовываться и посредством существующей организационной структуры.

Следующий вопрос, на который необходимо дать ответ – место и роль научного сопровождения в организации инновационной деятельности.

Разработка и внедрение серьезного нововведения подразумевает научное обоснование и, следовательно, предполагает владение соответствующим категориальным аппаратом, методиками и т.д. В большинстве случаев обеспечить такое научное обоснование самостоятельно педагоги и администрация УДО детей не могут. Появляется необходимость организации связей с научными и образовательными центрами города, региона, страны, выстраивания эффективных взаимоотношений с другими субъектами внешней среды. Учитывая тот факт, что для образовательных учреждений присущими являются консервативность сложившихся форм деятельности и относительная замкнутость, решение этой задачи представляется не совсем простым. Еще более острой проблема является для провинциальных и молодых российских городов, где научные и образовательные центры либо отсутствуют, либо находятся в зачаточном состоянии. Решению проблемы могла бы способствовать координирующая роль городских и региональных органов управления образования, реализующаяся через помощь в выстраивании взаимоотношений учреждений дополнительного образования и образовательных, научных центров с целью привлечения соответствующих консультантов.

Вместе с тем, наличие научного руководителя и консультантов само по себе не является залогом успешной инновационной деятельности. По результатам исследования, проведенного в гор. Набережные Челны, лишь 16% педагогов ощущают помощь со стороны научного руководителя в процессе освоения инноваций. В значительно большей степени прослеживается такая помощь со стороны завучей, педагогов-коллег, директора [158, с.30]. Причины такого положения кроются как в низкой мотивации научных консультантов (большинство рассматривает эту работу с точки зрения дополнительного заработка, сбора необходимой информации и т.д.), так и в недостаточной компетенции в вопросах инновационной деятельности образовательного учреждения. В связи с последним замечанием представляется необходимым введение соответствующего

стандарта качества на консультационные услуги в сфере научного сопровождения инновационной деятельности и сертификации качеств предоставляемых услуг.

Рассматривая учреждение дополнительного образования как открытую систему, необходимо учитывать роль, характер участия в процессе организации инновационной деятельности и других субъектов внешней среды. Прежде всего, это касается муниципальных и региональных органов управления образования. Выше уже отмечалось о необходимости реализации ими координирующей функции. Кроме нее, органы управления образования могли бы оказывать УДО детей непосредственно консультативную помощь (участие в разработке программы развития; консультирование в вопросах нормативно-правового обеспечения инновационной деятельности и т.д.), а также финансовую и материально-техническую помощь. Главное, это поддержка (а не противодействие либо полное безразличие, как иногда можно встретить) со стороны муниципальных органов управления образования.

Другим, не менее важным участником процесса организации инновационной деятельности являются (или должны являться) родители, потребители услуг дополнительного образования в целом. Их участие - одно из правил управления инновационной деятельностью. Помощь родителей в освоении инноваций говорит о методически грамотной, планомерной работе образовательного учреждения с ними. Формы взаимодействия УДО детей с родителями в процессе организации и реализации нововведений могут быть разнообразными. Городской центр детского творчества, например, реализует данную функцию через Попечительский совет (опыт такой работы описан в следующем разделе).

Выстраивание связей с внешней средой важно и с точки зрения разрушения стереотипов в системе образования (в методике, технологиях, управлении). В этом случае организация инновационной деятельности может выступать средством организации полипрофессиональных сообществ. В

целом можно отметить, что широкая социальная открытость образовательной системы, ее кооперация и коммуникативные отношения с многообразными ведомствами, производственными, культурными центрами – идеи, предложенные А.С. Макаренко, - актуальны и в современных условиях при организации инновационной деятельности УДО детей.

Таким образом, организация инновационной деятельности требует изменений в организационной структуре управления через введение новых элементов, выстраивание эффективных связей с внешней средой. Однако структурные изменения предполагают и качественно иную схему взаимодействия между элементами. Речь идет о преобразовании организационной структуры управления в матричную. Ключевым принципом данной структуры является неординарное подчинение исполнителей. Управленческое воздействие осуществляется линейно, функционально и предметно. Данный подход позволяет разрабатывать стратегические направления деятельности учреждения и оперативно решать возникающие проблемы на базе гибких структурных образований – временных творческих групп, советов и т.д. Основные преимущества такой структуры - это гибкость и командный режим работы.

На этапе организации инновационной деятельности командная работа важна тем, что привлечение педагогов и всех заинтересованных лиц к проектированию, как соорганизующей деятельности, помогает преодолеть разрыв между замыслом и реализацией, между «проектирующими», т.е. задающими нормативные правила и образцы действий, и «проектируемыми», призванными осуществлять эти образцы. Такая работа способствует повышению мотивации членов коллектива к участию в эксперименте, поскольку позволяет учесть их мнения и предполагает определенную ответственность за выработку стратегии развития учреждения. Известно, что человек больше привержен тем идеям, в разработке которых он принимал участие. Впрочем, наряду с авторством идеи, значение имеет и ее актуальность, степень соответствия педагогическим потребностям.



Командная работа способствует также формированию социально-психологической и профессиональной готовности к работе в условиях развития УДО детей. Поэтому ключевая задача руководителя на подготовительном этапе – обеспечить максимальное участие педагогов на всех стадиях проектирования инновационной деятельности: в проблемно-ориентированном анализе (определении противоречий и проблем в деятельности образовательного учреждения, структурных подразделений и непосредственно в педагогической деятельности); в разработке программы развития (определении целей, задач, методов) и разработке плана реализации программы развития.

Командная работа предполагает объединение сил не только на вертикальном уровне, но и на горизонтальном. Как бы активно не участвовали в проектировании инновационной деятельности педагоги, какие бы научные силы не привлекали для разработки стратегии УДО детей, многое зависит от наличия командного духа среди руководителей высшего уровня. Это означает, что инновационная деятельность должна начинаться с диагностики готовности управленческого персонала к внутриорганизационным преобразованиям, с оценки желания и способностей руководителей к командной работе в условиях, отличающихся от стабильных и характеризующихся повышенным уровнем неопределенности, дополнительными нагрузками и требованиями к профессиональному развитию. Нерешенность данного вопроса чревата многочисленными организационными, социальными, психологическими проблемами, и в целом заметно влияет на время и качество разработки и внедрения новшеств.

Рассматривая командную работу в контексте организации инновационной деятельности необходимо учитывать два аспекта. С одной стороны, командная работа это средство, с другой стороны, результат. Данный результат проявляется в социально-психологической и мотивационной готовности членов педагогического коллектива. Такая готовность предполагает атмосферу доверия, открытости, поддержки,

уважения и означает переход к системе преимущественно неформализованных отношений. Важность таких отношений определяется большой неопределенностью инновационной деятельности. В учреждении появляются новые виды деятельности, но не всегда очевидным является, в зоне ответственности какого должностного лица они находятся; какова трудоемкость новых видов работ. Решать такие задачи в атмосфере недоверия, изолированности (ориентации исключительно на свой участок работы) чрезвычайно сложно. Вполне вероятно, что формирование социально-психологической готовности персонала потребует привлечения психологов, создания в УДО детей соответствующей службы. Формированию социально-психологической готовности способствует и выбранная стратегия изменений: касается она локальных, модульных либо системных изменений. Например, при системных изменениях, которые предполагают работу над единой темой, увеличивается вероятность сплочения коллектива и получения тем самым весомых результатов.

Исследованиями подтверждено, что существует положительная корреляция между информированностью и социальными процессами, протекающими в организации. Низкий уровень информированности педагогов повышает тревожность, а значит, негативно сказывается на отношении к инновациям и в целом на эффективности деятельности. Во многом это связано и с высокой неопределенностью инновационных процессов. Поэтому важнейшей управленческой функцией является налаживание эффективных организационных коммуникаций. Под коммуникациями понимается связь между индивидами, основанная на двустороннем движении информации.

Выделяют две группы коммуникационных барьеров: организационные и индивидуальные. К числу организационных барьеров относится структурный фактор: количество иерархических уровней, каждый из которых «съедает» определенную часть деловой информации. Поэтому в процессе формирования эффективных организационных коммуникаций важно

учитывать принцип комплексности, а именно многоканальную подачу информации, позволяющую доводить информацию, минуя определенные иерархические уровни (например, уровень руководителей структурных подразделений). Важно это еще и потому, что любая инновационная деятельность начинается с совершенствования системы управления, а, следовательно, первыми, кого затрагивают изменения, являются руководители. Зная закономерности поведения работников при введении инноваций – сопротивление в связи со страхом перед неизвестным, опасениями оказаться не состоятельным при обучении, нежеланием тратить дополнительные усилия на освоение нового и т.д. – необходимо ожидать сопротивление на стадии организации инновационного процесса именно со стороны руководителей структурных подразделений. И если мы говорим, что результатом организационного этапа является формирование готовности персонала к работе в режиме развития, то касается это, прежде всего, именно управленческого персонала.

Коммуникации, как уже отмечалось, являются двусторонним актом и предполагают обязательное наличие отправителя и получателя информации, а также процесс обмена информацией. Поэтому важную роль играют и восходящие коммуникации, позволяющие, с одной стороны учитывать мнения персонала при организации инновационной деятельности, а с другой, понимать степень его готовности к работе в режиме развития. Эффективно реализовывать данную функцию способны, на наш взгляд, специальные исследовательские структуры: психологическая, методическая и т.д. Таким образом, суть управления организационными коммуникациями сводится к созданию условий, способствующих максимальному, оперативному и качественному информированию педагогов и управленческого персонала о взаимных требованиях и ожиданиях.

Коммуникации важны в контексте решения и урегулирования возникающих при организации инновационной деятельности конфликтов, преодоления неизбежного, в таких ситуациях, сопротивления со стороны

персонала. В конфликтологии существует два подхода к трактовке интереса (причин сопротивления): первый рассматривает интерес как некую объективную данность, второй – как некоторые характеристики сознания людей. Дилемму о природе интереса проясняет теорема Томаса: «Если люди воспринимают некоторую ситуацию в качестве реальной, то она будет реальной и по своим последствиям» [19, с.84]. То есть если существует несовпадение интересов между людьми или группами, но это совпадение не чувствуется ими, то такое несовпадение интересов не приводит к конфликту. И наоборот, если между людьми имеется общность интересов, но сами участники ощущают друг к другу враждебность, то отношения между ними будут обязательно развиваться по схеме конфликта. Так воображаемое превращается в действительное. Для того чтобы предотвратить этот процесс, собственно и необходимы эффективные коммуникации, позволяющие внести определенность относительно инновационной деятельности в организации. Впрочем, в основе сопротивления может находиться не только недопонимание или непонимание (нежелание понимать). Ссылка на высокое напряжение временных, интеллектуальных и пр. сил может иметь и тактическое значение. Когда педагоги говорят о больших усилиях в инновационной деятельности, они тем самым «выторговывают» у руководства учреждения всевозможные привилегии (блага).

Вместе с тем, преодоление сопротивления не означает готовности в полной степени персонала к работе в режиме развития. Необходима мотивация, заинтересованность сотрудников к участию в инновационной деятельности. Собственно эти два процесса являются взаимосвязанными. Сопротивление – открытое или завуалированное – является формой проявления не просто низкой или недостаточной мотивации, - это показатель у людей отрицательного мотива, который может быть направлен как на само новшество, которое призвано изменить их ставшую привычной деятельность, так и на весь связанный с ней порядок (режим, средства труда, отношения).

Интерес является исходным моментом и основным мотивом готовности работника к выполнению задач нового уровня. Интерес, как форма проявления осознанной потребности работника в осуществлении той или иной деятельности, активизирует личность для развития. Если при этом сотрудник способен нести полную ответственность за достижение необходимых результатов, то обеспечивается еще и надежность проводимых изменений. Человек включается в инновационный процесс с позиции субъективной оценки той пользы, которую он получит в результате приложения требуемых для освоения новшества усилий. Как правило, он становится активным участником процесса, если уверен:

- в достижимости результатов;
- в получении ожидаемых последствий при достижении результатов;
- в полезности (привлекательности) последствия.

Важным условием инновационной активности является критическое отношение педагога к собственной деятельности: результатам, методам, процессу труда. Основным препятствием в изменении уровня критичности, на наш взгляд, является консервативность системы образования как таковой. Дополнительное влияние оказывает российская ментальность с остатками советского прошлого, когда общество признавалось бесконфликтным, а негативные проявления вуалировались. Критика, если и допускалась, то кулуарная, а не открытая. В качестве еще одной причины необходимо выделить последствия, связанные с ограниченной по силе воздействия группой, материальных стимулов. Поскольку ставка делается на нематериальные, и, прежде всего, моральные стимулы, то в качестве одного из последствий их длительного и частого применения можно ожидать формирование у педагогов завышенной самооценки. Определенное влияние на уровень самокритичности оказывает и характер оценки, применяемой администрацией: формированию завышенной самооценки во многом способствует общая (абстрагированная от конкретных достижений

сотрудника) оценка. Кроме того, самокритичность имеет высокий уровень корреляции с возрастом персонала: чем старше становится человек, тем более выраженным является чувство профессиональной состоятельности. Часто практический опыт становится барьером на пути профессионального развития педагога. В конце концов, проблематизация собственной деятельности сложна еще и потому, что педагогу приходится пережить чувство неудовлетворенности, неуверенности в себе.

Созданию атмосферы критичности способствует введение соответствующих норм и правил в организационную культуру. Значимую роль может сыграть и объективная диагностика профессиональной деятельности педагога, достигаемых им результатов. Допустимым в данном случае является использование как абсолютного подхода (анализ уровня и качества реализации целей образовательной программы), так и подхода относительного (сравнение деятельности педагога с образцами педагогической практики). Таким образом, одним из важнейших направлений деятельности на этапе организации инновационной деятельности становится создание системы мониторинга качества образовательной деятельности на уровнях: учреждения; структурного подразделения; педагога. Под мониторингом понимается система сбора, обработки, хранения и распространения информации о какой-либо системе, позволяющая судить о ее состоянии, а значит, и наиболее эффективно управлять данной системой. Непрерывный формирующий контроль за процессом развития учреждения позволяет отслеживать соответствие получаемых результатов желаемым в установленных «контрольных точках» и своевременно предвидеть возникновение факторов, препятствующих достижению цели, реагировать на них опережающим образом.

Критическое отношение к прежним достигнутым результатам – важное условие формирования мотивационной готовности педагогов, но вместе с тем, не единственное. Задачи, связанные с обеспечением личной заинтересованности педагогов в решении экспериментальных проблем,

могут и должны быть решены через создание системы стимулирования, ее совершенствование. Инновационные процессы, как показывает практика, запускаются часто без финансового и материального поощрения, с расчетом на сознательность, дисциплинированность и энтузиазм подчиненных. Достаточно распространенными являются ситуации, когда «финансовый дефицит» руководители пытаются компенсировать административно-командным стилем управления. Все это может быть чревато провалом или превращением творческого инновационного процесса в формальное мероприятие. Наличие подобных ситуаций свидетельствует об архаичности управления в учреждениях дополнительного образования, и лишний раз подтверждает мысль о приоритетности преобразований на начальном этапе эксперимента именно в управляющей системе.

Впрочем, не совсем корректно сводить стимулирование только к финансовому и материальному поощрению. В теории менеджмента выделяют три основные группы сотрудников:

- те, кто преимущественно ориентирован на оплату труда и другие нетрудовые ценности;
- те, кто преимущественно ориентирован на содержательность и общественную значимость труда;
- те, у кого значимость разных ценностей сбалансирована.

Как показывают исследования, проведенные в Городском центре детского творчества, большая часть педагогов относится ко второй и третьей группам. Доминирующими мотивами трудовой деятельности педагогов дополнительного образования являются: потребность в признании со стороны детей, родителей, коллег, членов администрации (58,0%); потребность в повышении профессионального мастерства (38,6%). Потребность в высоком денежном вознаграждении за результаты труда оказалась лишь на пятом месте, и как значимую ее выделили 29,6% респондентов. Эффективность воздействия на трудовое поведение тем выше,

чем в большей степени стимулы соответствуют основным потребностям, ценностям педагогов. Учитывая данный факт, а также дефицит материально-финансовых ресурсов в образовательных учреждениях, представляется целесообразным использование дифференцированного подхода в стимулировании педагогов к экспериментальной работе. В этой связи представляется необходимым определение значимости тех или иных потребностей в зависимости от социально-демографических характеристик коллектива. Наше исследование, например, четко обозначило различия в мотивах трудового поведения педагогов-женщин и педагогов-мужчин. Если для мужчин в наибольшей степени важны материальные стимулы (отдельный кабинет; современное оборудование; хорошее денежное вознаграждение), то для женщин – нематериальные стимулы (повышение профессионального мастерства; благоприятный социально-психологический климат). Определенная дифференциация наблюдается и среди работников с различным стажем работы в учреждении. Чем больше педагог работает в организации, и чем старше он становится по возрасту, тем менее выраженной у него является потребность в повышении профессионального мастерства. Однако с опытом работы актуализируется другая потребность – желание работать на благо общества.

Наряду с определением эффективных стимулов значимой в контексте данной работы является разработка модели трудового поведения в части инновационной деятельности педагога, его участия в организационных преобразованиях. Речь идет об определении соответствующей группы критериев и показателей. Чтобы предотвратить возможное недовольство данной группой критериев со стороны педагогов (недовольство может проявляться, например, в призывах к их пересмотру), необходимо привлечь педагогов непосредственно к разработке соответствующего перечня. В перечень могут войти, критерии, связанные с профессиональным развитием, выдвижением новых идей и их реализацией, пр. Нет необходимости приводить полный перечень критериев, поскольку их выбор зависит от целей



организации, ее культуры и многих других факторов. Важно, чтобы инновационный и функциональный блоки в части критериев были сбалансированными.

Разработка системы стимулирования и ее внедрение с учетом принципов оперативности (безотлагательный характер подкрепления), гласности (максимально возможное информирование о достижениях сотрудника), объективности (четкое следование принятым критериям оценки) позволяет сделать процесс организации инновационной деятельности более эффективным, активизировать участие педагогов в экспериментальной работе учреждения.

Одним из факторов, определяющих активность участия педагогов в процессе, является уверенность в достижимости результатов, освоении нового. Психологи утверждают, что уверенность в успехе – залог успеха. Та часть коллектива, которая ощущает неуверенность, тревогу или остается равнодушной, является своего рода тормозом, балластом в инновационном процессе. Именно они будут так или иначе мешать, сопротивляться переменам, и именно данной категории должно быть уделено наибольшее внимание. Все это определяет актуальность организации в УДО психологического сопровождения процесса инновационной деятельности и, возможно, создания собственной психологической службы. Важное место в контексте рассматриваемой деятельности занимает научное сопровождение, предполагающее выстраивание непосредственных коммуникаций между педагогом и научным консультантом с целью оказания ему помощи в освоении нововведений. Такая помощь позволяет педагогу разделить с кем-либо (консультантом, психологом и пр.) ответственность за возможные ошибки, за возможный неуспех и, соответственно, снижает уровень тревожности, неуверенности. Важную роль в обеспечении психологической готовности педагогов призван сыграть руководитель учреждения. Чтобы воодушевить людей, руководитель сам должен быть тем человеком, который

верит в себя и стоящие перед организацией и сотрудниками цели. Только тогда он может передавать и укреплять эту веру в других.

Практически в каждом учреждении, осуществляющем развитие, можно наблюдать своеобразную социальную дифференциацию по отношению к нововведениям, которая часто идет через изменение и разрушение прежних социальных структур. Вместе с тем, не все сотрудники становятся в оппозицию к осуществляемым изменениям, часть, пусть и немногочисленная, демонстрирует готовность к сотрудничеству. Зная этот феномен, важно уже на начальном этапе эксперимента выработать стратегии соответствующего воздействия на каждую из выявленных групп. Работа с педагогами, готовыми к организационным изменениям, может включать следующие направления:

- привлечение к работе в творческих группах по проектированию инновационной деятельности в учреждении, структурном подразделении;
- интенсивное профессиональное развитие;
- обеспечение соответствующего подкрепления – денежного, морального, социального и т.д.

Активная работа с данной группой педагогов, обеспечение им наивысшего статуса в учреждении должны способствовать повышению имиджа инновационной деятельности и, как следствие, привлечение к эксперименту остальной части коллектива. Очень важно, чтобы в группе «первопроходцев» оказались те педагоги, которые уже имеют высокий авторитет и в силу этого способны определять настроение в коллективе.

Ключевое, наряду с мотивационной и психологической готовностью, место в организации инновационной деятельности занимает профессиональная готовность педагогов. Как и в любой другой деятельности, эффективность профессиональной подготовки во многом зависит от целостности, системности организации процесса. Такой подход обеспечивает реализация процессуальной модели организации

профессионального обучения, включающей шесть последовательных и логически взаимосвязанных этапов:

- определение потребностей в обучении;
- формирование бюджета обучения;
- определение целей обучения;
- разработка учебных программ;
- реализация учебных программ;
- оценка эффективности программ.

Исходной точкой в организации обучения является определение соответствующих потребностей. На тактическом уровне исходными посылами являются проблемы в деятельности организации, подразделения, отдельного работника. На стратегическом уровне исходной базой обучения становятся цели организации. Таким образом, потребности обучения персонала УДО детей определяются на основе соответствия существующих и требуемых, как в настоящем, так и в будущем, компетенций. Выбор того, какой уровень – стратегический или тактический – должен стать ключевым при определении целей обучения, во многом зависит от инновационной стратегии. Системные изменения, в отличие от локальных или модульных, предполагают работу над единой темой. В данном случае вполне обоснованным представляется подход, ставящий во главу угла цели организации. Наряду с функцией профессионального развития такой подход обеспечивает реализацию идеологической функции – педагог понимает направление движения учреждения, осознает миссию УДО детей и свое место в реализации данной миссии - происходит осознание принадлежности к коллективу и решению социально значимых проблем. Вместе с тем, у каждого творчески работающего педагога есть свой круг научных интересов, который не обязательно должен вписываться в русло единой темы. Та же самая ситуация может наблюдаться и в отношении структурных подразделений. Процесс урегулирования разных и противоположных позиций, поиск возможностей совмещения индивидуальных, групповых

интересов с общими во многом зависит от профессиональных качеств руководителя инновационного проекта: от сочетания гибкости и терпения с одной стороны и настойчивости с другой.

Необходимо помнить и другое. Как уже отмечалось, ключевой задачей подготовительного этапа развития УДО детей, становится способность осуществлять проблемно-ориентированный анализ собственной деятельности, деятельности структурного подразделения, учреждения в целом. Поэтому важным направлением профессионального обучения становится формирование у педагогов и руководителей способности понимать свои проблемы. Речь идет о формировании культуры аналитической деятельности через организацию соответствующего научно-методического сопровождения.

Системный подход, используемый в процессе организации инновационной деятельности, и концепция развития учреждения на принципах маркетинга позволяют рассматривать учреждение дополнительного образования как место сопряжения общих (государственных) и частных («части») интересов, принадлежащих части детей, родителей, педагогов. Изменения в системе образования объективно обусловлены изменением социального заказа со стороны общества, который формируется теперь уже не только государством, но и семьей. Поэтому принципиально важным представляется участие родителей и детей в инновационной деятельности, на всех ее этапах. Данная задача закреплена и в Концепции модернизации: образование не должно замыкаться исключительно в рамках образовательного сообщества и образовательного ведомства. Активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России: семья и родительская общественность, федеральные и региональные институты государственной власти, органы местного самоуправления, профессионально-педагогическое сообщество, научные, культурные учреждения.

К особенностям инновационных процессов относят сложность прогнозирования того, как будет протекать инновационный процесс, и какие будут получены результаты в будущем. Значение имеет и нелинейная структура инновационного процесса. Реальное движение при внедрении какого-либо новшества разворачивается обычно так, что происходит постоянное возвращение к предыдущим стадиям, повторение каких-то шагов. Могут возникать новые идеи, способные повлечь изменение содержания инновационного проекта и планов. Поэтому особенностью организации инновационной деятельности является гибкость. Гибкость обеспечивается, в частности, осуществлением так называемого направления планирования. Планирующий сначала решает двигаться в определенном направлении, а затем с появлением большей ясности в ситуации, суживает цели, определяя их все более конкретно. Потенциальная многовариантность развертывания инновационных процессов предполагает подготовку нескольких сценариев (планов) действий. В ситуации с высокой степенью неопределенности разрабатывается, как минимум, два варианта плана: для оптимистичного и пессимистичного развертывания событий. Гибкость (вариативность) касается не только стратегии решения проблем и содержания планируемых действий, но и распределения заданий во времени, а также между ответственными лицами. Определить, сколько времени потребуется на выполнение того или иного запланированного действия, в какой последовательности будет осуществляться работа, на этапе организации инновационной деятельности довольно сложно.

Организация инновационной деятельности опирается на глубокое и многостороннее понимание образовательного учреждения: внутренней и внешней среды его существования. В данном контексте важную роль приобретает исследовательская деятельность. В целом, построение механизмов развития образовательного учреждения требует разработки соответствующего научного обеспечения. Эффективность организации инновационной деятельности во многом достигается при интеграции с

высшей школой, которая является своего рода гарантом внедрения передового педагогического опыта в практическую деятельность.

Анализ теоретических моделей развития позволил сделать следующий вывод: хотя они и различаются во многом, но большинство объединяет одно существенное общее – необходимым условием изменений в образовательном учреждении считается участие в этом процессе внешних консультантов, которым отводится роль носителей технологии осуществления всего процесса анализа ситуации и планирования изменений. Фактически это означает, что на время разработки и реализации развития УДОД в него вживляется некий новый орган. По окончании программы он отделяется от образовательного учреждения вместе со своим инструментарием и технологиями. В этой связи, важно уже на организационном этапе определить предназначение консультантов, характер взаимодействия и ожидаемый от сотрудничества результат. Консультант может разработать содержание программы развития, подобрать соответствующие методы. Конечно, в образовательном учреждении произойдут какие-то изменения, но оно по-прежнему не будет способно к эффективному решению задач своего развития. В этом смысле, как уже отмечалось, нам ближе позиция П. Далина и В. Руста, считающих основной задачей развития (а, следовательно, и консультантов, обеспечивающих это развитие) формирование способности понимать свои проблемы и решать их среди как можно большего числа педагогов и административно-управленческого персонала. Инновационные процессы должны стать столь же регулярными, как обучение и воспитание, т.е. одновременно должно идти функционирование и развитие. Поскольку изменения в современных условиях носят постоянный и системный - охватывающий все сферы жизнедеятельности социума - характер, постольку во главу угла ставится способность учреждения к самообновлению, саморазвитию. Ключевой становится способность учреждения прогнозировать/предвидеть изменения внешней среды и реагировать на них опережающим образом.

Организация инновационной деятельности должна опираться на внутренние закономерности и возможности объектов развития, а также происходить с учетом организационной культуры (ценностей, норм, традиций и т.д.). В настоящее время все чаще ставится вопрос о взаимной адаптации персонала и нововведений в противовес преобладавшему на практике технократическому подходу, односторонне предписывавшему сотрудникам приспосабливаться к нововведениям. Необходимость преобразований в соответствии с изменениями внешней среды не должны разрушать самобытность организационной культуры как совокупности специфической системы ценностей и этических норм, воздействующих на образ мышления и поступки персонала в целях его единства и сплоченности. Исключается внешнее навязывание объекту неорганичных для него вариантов и моделей изменений. Таким образом, одним из предназначений организационного этапа, помимо разработки проекта инновационной деятельности, является его экспертиза на предмет соответствия особенностям и возможностям организации. Добавим также, что процесс организации инновационной деятельности должен учитывать опыт нововведений в образовательном учреждении в прошлом. Не всегда попытки изменить что-либо доводятся до конца, в связи с чем в коллективе появляется разочарование и, как следствие, неудовлетворенность новыми попытками изменить что-либо.

Таким образом, организация инновационной деятельности в УДО детей предполагает в качестве первоочередного шага совершенствование системы управления с учетом следующих принципов:

- целесообразность (актуальность) инновационной деятельности (выбор тех направлений развития, которые связаны с жизнедеятельностью конкретного образовательного учреждения);
- перспективность (ориентация не только на решение конкретных проблем, но и на улучшение способности учреждения понимать свои проблемы и решать их. Именно такая система способна самообновляться,

именно такой подход обеспечивает планомерность, последовательность (а не стихийность и разрозненность) в развитии УДО детей);

- системность (планирование и реализация всей совокупности нововведений как целостного проекта);

- гибкость;

- оптимальное сочетание инновационной и функциональной деятельности (создавая – не разрушая);

- учет внутренних закономерностей и возможностей образовательного учреждения;

- учет теоретических и практических наработок в сфере нововведений, которыми занимается учреждение.

Внедрение инноваций предъявляет значительно более высокие требования к качеству персонала и предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие кадровых ресурсов, но и в создание необходимых условий для более полного их использования. Нововведение, как процесс, состоящий из ряда этапов, является продуктом коллективного труда. Это значит, что необходимы взаимодействие и заинтересованность в освоении инноваций всех участников на каждом этапе, а это находится в прямой зависимости от активности руководителя УДО детей и его умения организовать командную работу в отношении осуществляемых в учреждении инноваций. В широком смысле речь идет о формировании готовности персонала к работе в условиях развития учреждения, под которой понимается сложное, динамически развивающееся целостное личностное образование, которое проявляется в единстве мотивационно-ценностного, ориентационно-целевого, содержательно-гностического, операционно-деятельностного, рефлексивно-оценочного компонентов, наличие и степень сформированности которых обеспечивают успешное осуществление инновационной деятельности. Содержание каждого компонента включает знания, умения и качества, которые определяют сформированность готовности персонала к инновационной деятельности.



Мотивационно-ценностный компонент характеризуется ценностным отношением личности педагога к осуществлению инновационной деятельности. Базовым становится ориентация педагога на нововведения, открытость всему новому: участие в модельно-проектировочной деятельности; заинтересованность в реализации инноваций и т.д. В качестве ценностей рассматриваются сотрудничество, самообразование, самореализация, оптимизм, любознательность.

Ориентационно-целевой компонент определяется совокупностью знаний, умений и качеств, позволяющих осуществлять целеполагание в собственной деятельности, исходя из требований внешней среды и соответствия деятельности данным требованиям, а также исходя из требований учреждения. В контексте данного компонента представляются значимыми следующие качества: способность к постановке целей и их осознание в управленческой и педагогической деятельности; целеустремленность; способность к педагогическому прогнозированию; интуиция.

Содержательно-гностический компонент представляет собой совокупность знаний, умений и качеств, позволяющих осуществлять познание в предметной области нововведений (лично-ориентированное образование и т.д.). Основными качествами являются: способность к педагогическому проявлению гибкости, оригинальности, самостоятельности мышления; профессиональная компетентность и открытость опыту.

Операционно-деятельностный компонент предполагает освоение и проявление практических действий в реализации инновационной деятельности. Овладение знаниями и умениями, характеризующими содержание данного компонента, возможно при сформированности следующих качеств: способность к сотрудничеству, самостоятельность, организаторские способности, активность, способность к импровизации и разрешению конфликтов.

Рефлексивно-оценочный компонент характеризуется совокупностью знаний, умений и качеств, позволяющих осуществлять анализ и рефлексия, оценку и самооценку деятельности. Ключевые качества: способность к рефлексии, самоконтролю, адекватная самооценка.

При определении компонентов исследуемой готовности мы руководствовались работами ученых - психологов и педагогов – В.И. Андреева, А.А. Бодалева, М.И. Дьяченко, И.А. Колесниковой, В.А. Сластенина, Л.Ф. Спирина, Н.М. Яковлевой.

Модель процесса формирования готовности педагогов к инновационной деятельности имеет следующие особенности:

- единство структурных и функциональных составляющих;
- целостность;
- динамичность (процессуальность).

Моделирование процесса формирования готовности персонала к инновационной деятельности позволило выделить следующие его стадии:

- диагностическая, на которой происходит определение фактического, наличного уровня сформированности готовности;
- установочно-ориентационная, где раскрывается значимость формирования соответствующих знаний, умений и качеств, ставятся цели и задачи соответствующей подготовки. На этой стадии педагоги знакомятся с перспективами развития учреждения, происходит их первичное самоопределение относительно участия в инновационной деятельности;
- деятельностно-формирующая, на которой происходит включение педагогов в инновационную деятельность через комплекс организационно-педагогических условий. Осуществление текущего контроля и управления предполагает увеличение активности личности педагога, участие его коллективной диалого-творческой и модельно-проектировочной деятельности, в выборе ролевых позиций от наблюдателя к преобразователю и организатору, а также предоставление свободы выбора путей, способов и средств осуществления инновационной деятельности;

– рефлексивно-оценочная, где осуществляется анализ и рефлексия, оценка и самооценка степени готовности педагогов к инновационной деятельности;

– закрепляюще-идентифицирующая, в ходе которой происходит коррекция и самокоррекция приобретенных знаний, умений и качеств, их закрепление, а также дополнение и изменение программы развития персонала, его подготовки к инновационной деятельности;

– диагностико-контролирующая, на которой определяется уровень готовности персонала к инновационной деятельности, а также проверка эффективности протекания процесса формирования данной готовности.

Инновационная деятельность во многом зависит от совместной творческой деятельности и осознанной педагогической позиции по отношению к эксперименту. В этой связи представляется важным включение сотрудников учреждения в коллективную диалого-творческую деятельность; оптимальное использование личностного и творческого потенциала каждого педагога и педагогического коллектива в целом. При построении содержания данной деятельности за основу были взяты методика коллективной творческой деятельности (О.С. Газман, В.А. Караковский и др.) и положения диалоговой концепции культуры М.М. Бахтина – В.С. Библера. Основу данного условия составляют: диалогичность; деятельностно-творческий характер взаимодействия; направленность на раскрытие творческого потенциала всех субъектов деятельности. Данная деятельность предполагает «погружение» персонала в атмосферу инновационной деятельности и реализуется через коллективный поиск идей, групповое конструирование, ролевые и деловые игры и т.д. Данное направление деятельности предполагает институционализацию принципов организации проектных, венчурных и других подобных групп расширения полномочий сотрудников при ужесточении контроля руководителей за коммуникациями; создания условий для формальных и неформальных контактов.

Другим важным условием реализации модели готовности персонала к работе в режиме развития является участие сотрудников в модельно-проектировочной деятельности с последующей апробацией на практике. Для разных категорий персонала объекты проектирования могут быть разными: для руководителей – система управления; для педагогов – образовательная среда. Вместе с тем, такое изолированное участие может отрицательно повлиять на качество проектов – в силу ограниченной представленности точек зрения на решаемую проблему. Поэтому целесообразным при проектировании различных объектов представляется участие всех групп персонала.

Выше уже отмечалась необходимость осознанного отношения персонала к осуществляемым нововведениям, их проектированию. Актуальность проводимой работы, понимание ее значимости являются важнейшими мотивами трудовой деятельности персонала. В этой связи важным условием формирования готовности сотрудников к инновационной деятельности является осуществление анализа и рефлексии проводимых мероприятий, личного вклада и т.д.

Основными признаками определения уровня сформированности готовности персонала являются:

- способность к стратегическому и тактическому целеполаганию (на основе проблемно-ориентированного анализа и определения потребностей потребителей);
- способность обеспечивать соответствие между планируемыми целями и необходимыми для их достижения условиями и средствами;
- способность к рефлексии, оценке, коррекции и самокоррекции.

Оценивать уровень сформированности готовности персонала к работе в условиях развития необходимо на основе целостности данных показателей и их устойчивости, а также дифференцированности. В последнее время усиливается роль дифференцированного подхода к разным группам

работников и более гибкое воздействие на них. Это вызвано, в том числе, и преимуществами целевого использования высококвалифицированного персонала – в процессе нововведений, на ведущих направлениях и др. В последние годы все больше учитывается конкретная форма участия работников в создании новых услуг, их модернизации. Получила дальнейшее оформление разбивка «новаторского» персонала и разработка соответствующих стимулирующих рычагов. В частности, выделяются лица (или определяется потребность в них), которые:

- ) инициируют новые идеи («генераторы идей»), как на стадии проектирования, так и в процессе реализации новшеств;
- ) обеспечивают коммуникации, аккумулируют различные виды информации и распространяют ее в организации («информационные привратники»);
- ) формируют условия для продвижения и реализации новых идей, ориентируют новых участников на конечный результат, управляют процессом нововведений («антрепренеры»). Такой подход предполагает стремление планировать обеспечение «человеческим ресурсом» не только от достигнутого кадрового состава, но и от потребностей нововведений.

В условиях конкурентной борьбы на рынке услуг дополнительного образования выигрывают организации, которые обладают высококвалифицированным персоналом, способным быстро освоить новые педагогические технологии, разработать новые системы организации труда и т.д. Способность к изменениям связана с более высоким уровнем образования, более широкой квалификацией, готовностью переобучаться, творческими устремлениями и инновационностью персонала.

### **2.3. Опытнo-экспериментальная апробация системы управления инновационной деятельностью УДО детей**

Целью экспериментальной работы явилась проверка эффективности организационно-педагогических условий реализации системы управления инновационной деятельности УДО детей. Экспериментальное исследование осуществлялось в соответствии с основными требованиями к проведению педагогического эксперимента. Ее подготовка, проведение и обработка результатов осуществлялась с учетом научно обоснованных подходов и рекомендаций.

В проведении опытнo-экспериментальной работы принимали участие: педагогический коллектив городского центра детского творчества г. Набережные Челны в количестве 228 (двести двадцать восемь) человека – администрация и педагоги. Общее количество воспитанников ГЦДТ, участвовавших в эксперименте, составило 1530 (одна тысяча пятьсот тридцать) человек. Это дети и подростки, обучавшиеся в центре в течение 5 лет.

Исследование проводилось в течение 1999 – 2004 годов и включало три этапа – констатирующий, формирующий и завершающий.

Первый этап – констатирующий (1999 –2001 гг.).

Целью этого этапа явилось изучение требований к образовательной деятельности УДО детей в условиях модернизации системы образования, формирования системы непрерывного образования, изменения социально-экономических и социокультурных условий.

Задачами констатирующего этапа эксперимента являлись:

- изучение проблемы управления инновационными процессами в теории и обобщение опыта управления инновационными процессами в образовательных учреждениях на практике;
- определение требований внешней среды (потребителей и партнеров) к дополнительному образованию детей;

- определение подходов к управлению развитием ГЦДТ исходя из целей эксперимента, конкретных условий Центра;
- на основе проблемного анализа выявление затруднений, препятствующих управлению инновационными процессами в УДО детей;
- определение исходного уровня готовности педагогов к управлению инновационной деятельностью;
- разработка программы развития УДО детей, направленной на преодоление выявленных затруднений;
- разработка системы управления инновационной деятельностью в УДО детей;
- проведение комплекса мероприятий с педагогическим коллективом по ознакомлению его с целями, задачами и методиками экспериментальной работы;
- определение организационно-педагогических условий для реализации системы управления инновационной деятельностью;
- определение показателей эффективности процесса управления инновационной деятельностью в УДО детей.

Исходные данные на начало констатирующего этапа проведения эксперимента сравнивались с данными последующих замеров для определения динамики изменения показателей эффективности управления инновационной деятельностью в УДО детей, в соответствии с требованиями, предъявляемыми к ней, и анализировались полученные результаты.

Второй этап – формирующий (2001 – 2003 гг.).

Формирующий этап эксперимента предусматривал введение организационно-педагогических условий для реализации системы управления инновационной деятельностью в УДО детей.

Данный этап включал выполнение следующих работ:

- изучение и оценку результатов констатирующего эксперимента по выявлению уровня готовности педагогических кадров к управлению инновационной деятельностью;

- реализацию организационно-педагогических условий с целью повышения эффективности управления инновационной деятельностью в УДО детей;

- отслеживание эффективности реализации организационно-педагогических условий.

В ходе эксперимента осуществлялся анализ и обобщение промежуточных результатов управления инновационной деятельностью в УДО детей на заседаниях научно-методического совета, педагогического совета с целью уточнения программы формирующего этапа, оказания помощи руководителям структурных подразделений, внесения корректировки в направление их деятельности. Это позволило определить перспективы совершенствования процесса управления инновационной деятельностью в УДО детей. В процессе опытно-экспериментальной работы осуществлялась проверка правильности выдвинутой гипотезы исследования.

Третий этап – завершающий (2003-2004 гг.).

Он включал в себя следующие виды работ:

- изучение и оценку результатов, полученных в ходе формирующего эксперимента;

- выявление динамики полученного конечного результата инновационной деятельности УДО детей – предоставления образовательных услуг, позволяющих удовлетворить потребности детей и молодежи, социальных партнеров и общества в целом;

- проверку гипотезы и организационно-педагогических условий инновационной деятельности;

- оформление результатов эксперимента.

Изучение и обобщение опыта управления инновационной деятельностью в УДО детей осуществлялось на основе материалов, характеризующих деятельность УДО детей, непосредственного наблюдения автора за учебным процессом, анализа документации по организации образовательного



процесса, опроса педагогов, учащихся и их родителей, а также личного опыта автора, работающего в качестве руководителя УДО детей.

При проведении опытно-экспериментальной работы использовались различные методы: анкетирование, тестирование, экспресс-опрос. В качестве научно-теоретического обеспечения организации и проведения опытно-экспериментальной работы использовались рекомендации специалистов в этой области: В.И.Загвязинского, А.А.Кирсанова, А.М.Поташника. В.П.Беспалько и других. Методологическим ориентиром в отборе методов анализа фактического материала для всех этапов педагогического эксперимента являлась выдвинутая нами гипотеза.

Исследования, проводимые в Городском центре детского творчества г. Набережные Челны в течении ряда лет, позволили разработать модель управления инновационной деятельностью, ориентированную на эффективную реализацию миссии УДО детей в динамично меняющихся социально-экономических и социокультурных условиях российского общества. Исходя из вышеизложенного, был сделан выбор ведущих положений, составивших смысл и содержание научного исследования и его опытно экспериментальную оценку.

### **Констатирующий эксперимент.**

В процессе исследования выявлено, что около трети сотрудников не знают критерии оценки своего труда. Мы считаем, что этот фактор имеет высокий уровень корреляции с фактором «справедливая оценка труда». Из тех, кто был знаком с этими критериями оценки, 58,1% считали оценку своего труда справедливой, а из тех, кто не был знаком – таковых было лишь 23,1%. В данном случае не правомерно говорить не только о вовлечении данной категории персонала в инновационную деятельность, но и о качественной реализации педагогами должностных обязанностей.

## **Формирующий эксперимент**

Необходимым условием качественных изменений в УДО детей является участие в инновационных процессах внешних консультантов, которым отводится роль носителей технологии осуществления всего процесса анализа ситуации и планирования инновационных процессов. Поэтому организация инновационной деятельности в ГЦДТ в первую очередь связана с изменением структуры управления и введением таких структурных единиц, как научный руководитель, научный консультант, заместитель директора по научно-методической работе. Помимо отдельных должностей в структуру учреждения введены гибкие структурные образования – временные творческие группы, научно-методический совет и др. Таким образом, при организации инновационной деятельности основной упор сделан на преобразовании структуры управления ГЦДТ из линейно-функциональной в матричную, ключевым принципом которой является неординарное подчинение исполнителей (управленческое воздействие осуществляется линейно, функционально и предметно). Данный подход позволяет оперативно решать возникающие проблемы и разрабатывать стратегические направления деятельности учреждения с участием всех категорий персонала. Как показывает наш опыт, оптимальным в работе гибких структурных преобразований является совмещение трех категорий специалистов – управленческого персонала, специалистов-исполнителей (педагогов, методистов) и консультантов-ученых. Особенностью ГЦДТ является привлечение к организации инновационной деятельности научных консультантов из различных направлений педагогики, психологии, социологии. Именно междисциплинарный характер команды консультантов способствует эффективной работе как при разработке стратегии развития, так и при решении тактических задач.

Системный подход к организации инновационной деятельности предполагает активное участие в данном процессе родителей, детей, представителей других социальных групп. Это участие тем более важно в

условиях, когда социальный заказ в системе дополнительного образования детей формируется уже не только государством, но и семьей. С целью решения данной задачи в ГЦДТ создан Попечительский совет. Поскольку в состав совета входят представители родителей и воспитанников, то на его заседаниях происходит «стратегическое» согласование интересов и целей деятельности основных субъектов педагогического процесса, в том числе по вопросам развития ГЦДТ. Такой подход позволяет реализовывать принцип «ответственного участия» через разделение ответственности за воспитание и образование детей между основными субъектами образовательного процесса. Кроме того, деятельность Попечительского совета направлена на определение приоритетных направлений капиталовложений в развитие учреждения и оказание спонсорской помощи при внедрении инноваций.

Организация эффективной работы временных творческих групп требует привлечения максимального числа руководителей, педагогов, потребителей образовательных услуг, что в свою очередь предполагает налаживание коммуникаций как внутри учреждения, так и за его пределами. Поэтому одной из ключевых задач формирующего этапа становится совершенствование такой функции управления, как организация информационно-коммуникативного взаимодействия. Данная функция приобретает актуальное значение не только в связи с организацией работы временных творческих групп, так или иначе коммуникации влияют на эффективность использования всех организационных ресурсов (приложение 12).

Определяя важность коммуникаций на этапе инновационной деятельности, мы руководствовались тем, что персонал, как основной фактор нововведений и одновременно их основной барьер, воспринимает новшества первоначально как угрозу собственной деятельности. Часто данные угрозы являются мнимыми и связаны с недостаточной информированностью, неадекватным восприятием информации и т.п. Понимание данной проблемы способствовало тому, что уже на подготовительном этапе была разработана

система информационно-коммуникативного взаимодействия. В качестве критериев ее эффективности были определены:

- информированность персонала о стратегических и тактических ориентирах учреждения, планах развития;
- информированность администрации о настроениях и проблемах сотрудников, их отношении к инновационной деятельности.

Т.е. ключевым принципом системы является принцип взаимной информированности педагогов и управленческого персонала. С этой целью в ГЦДТ были разработаны каналы, предусматривающие прохождение как нисходящих, так и восходящих информационных потоков. При разработке информационных каналов мы опирались на принцип комплексной (многоканальной) подачи информации. Учитывая то, что каждый иерархический уровень «съедает» часть информации, важно предусмотреть каналы, предполагающие непосредственное информационное взаимодействие, например, между педагогами и администрацией – минуя руководителей структурных подразделений. Реализуя принцип комплексной подачи информации в ГЦДТ были созданы собственные средства массовой информации – внутриорганизационная ежемесячная газета «Вестник» (приложение 13), радиоузел. Определенной модернизации подвергся и такой, хорошо известный информационный канал, как стендовая печать. Оформление стендовых материалов происходит в настоящее время с учетом таких принципов, как доступность языка изложения, актуальность, красочность. Такой подход позволил превратить стендовую печать в эффективную форму организационных коммуникаций.

При совершенствовании восходящих информационных потоков в ГЦДТ основной упор был сделан на видоизменение организационной структуры управления и преобразования ее в матричную.

Гибкие структурные образования наряду с вовлечением педагогов в разработку инновационной политики, играют и важную коммуникационную функцию. Например, они предоставляют возможность административно-

управленческому персоналу получать оперативную и полноценную (без «посредников») информацию о настроениях и проблемах в коллективах учреждения. В качестве одного из примеров можно привести ежегодный итоговый педагогический совет, который в ГЦДТ проходит в виде деловой игры и предполагает анализ деятельности учреждения исходя из намеченной цели. Работая в малых группах, педагоги дают своеобразную оценку управленческому персоналу: отмечают изменения позитивного и негативного характера, выражают отношение к предполагаемым инновациям, определяют актуальные проблемы. Данная информация используется управленческим персоналом при планировании перспективной деятельности учреждения. Инновации, в свою очередь, приобретают для педагогов актуальный характер, поскольку основываются, в том числе, и на их (а не только администрации) высказываниях.

Кроме того, гибкие структурные преобразования позволяют сотрудникам, представляющим различные отделы, обмениваться информацией между собой. Достаточно известным является следующий феномен: сотрудники часто знают больше о событиях в мире, нежели о том, что происходит в соседнем отделе. Данная проблема касается не только рядовых сотрудников, но и руководителей подразделений. Поэтому гибкие структурные образования выполняют еще и стимулирующую функцию. Например, ежемесячно на кафедре руководителей структурных подразделений один из руководителей рассказывает об опыте работы возглавляемого им подразделения, знакомит с направлениями, в которых отдел добился наивысших результатов. Такие встречи продуцируют новые идеи, которые впоследствии реализуются на практике.

Важную роль в повышении эффективности восходящих коммуникационных потоков играют исследовательские структуры. В ГЦДТ, например, созданы психологическая, методическая и маркетинговая службы. Спектр их исследовательской проблематики достаточно обширен и включает как социальные исследования (мотивы трудовой деятельности педагогов;

эффективность профессионального развития и т.д.), так и социально-психологические (социально-психологический климат в ГЦДТ) (приложение 11). Реализуя данное направление, важно помнить, что исследовательская деятельность требует высокой методической культуры в проведении исследований и учета организационной культуры. Например, как показал один из семинаров в начале эксперимента, посвященных организационным коммуникациям, у определенной части педагогов ГЦДТ имелся негативный опыт участия в анкетных опросах, что оказывает непосредственное влияние на искренность высказываний респондентов. Педагоги старались заполнять анкеты так, чтобы ответы максимально соответствовали ожиданиям администрации, и помогали избегать негативных последствий. В связи с этим в учреждении был пересмотрен подход к выбору методов. Если раньше основной акцент делался на количественных методах, то в настоящее время используется комплексный подход с акцентом на качественные методы (глубинное интервьюирование, фокус-группы и т.д.).

Говоря об эффективности организационных коммуникаций не правомерно ограничиваться формами подачи информации. Важную роль играет и содержание информации, особенно в случае нисходящих потоков. В данном случае важно оградить сотрудников от лишней, ненужной информации. Известно, что информационная перегруженность является одним из организационных коммуникационных барьеров. Сотрудникам представляется информации больше, чем требуется для выполнения профессиональных функций. Как следствие, предназначенные для профессиональной деятельности ресурсы начинают использоваться на обработку дополнительной информации. В ГЦДТ данная проблема решается на основе принципа целесообразности и актуальности подаваемой информации. То есть содержание необходимой для персонала информации определяется преимущественно содержанием организационных целей и задач, зафиксированных в перспективном плане деятельности учреждения.

Внедрение системы информационно-коммуникативного взаимодействия способствовало тому, что большая часть персонала знает миссию ГЦДТ; стратегические ориентиры развития; критерии оценки и вознаграждения за участие в инновационной деятельности; направления, формы и сроки профессионального обучения в соответствии со стратегией развития.

Если коммуникации и гибкие структурные образования отражают скорее техническую сторону процесса организации инновационной деятельности, то разработка стратегии развития ГЦДТ – содержательную. Первоосновой деятельности любого учреждения является ценностно-целевой компонент (миссия, цели), поскольку именно он задает направление и характер деятельности. Исходным шагом в определении стратегии развития является анализ внешней и внутренней среды учреждения. В качестве методики анализа внешней среды в ГЦДТ использовался SWOT-анализ, предполагающий определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды. Сильные стороны (Strength) – это преимущества организации, которые выделяют ее среди конкурентов. Слабые стороны (Weakness) – это недостатки организации, которые требуют немедленного исправления, иначе они станут сильными сторонами конкурентов. Возможности (Opportunities) – это такие тенденции внешней среды, которые учреждение может использовать для своего развития в рыночной среде. Угрозы (Threats) – это потенциальные осложнения, которые могут развиваться во внешней среде и помешать успеху организации.

SWOT-анализ является одной из наиболее распространенных методик, используемых при разработке стратегии развития, причем, как на макроуровне (республика, город), так и на уровне отдельных предприятий. Наиболее востребованной данная методика является в сфере деятельности коммерческих предприятий. Поскольку выбор услуг дополнительного образования производится ребенком, родителями на добровольной основе, то это позволяет оценивать данную сферу деятельности как близкую к рыночной зоне. Поэтому указанная методика может быть успешно

использована и в сфере дополнительного образования детей (приложение 2, 4, 5).

SWOT-анализ проводится на информационной базе, полученной в ходе маркетинговых и социологических исследований. В нашем случае использовалась экспертная оценка руководителей ГЦДТ и структурных подразделений; контент-анализ публикаций в городских средствах массовой информации, а также анкетирование. Полученная посредством данных методов информация позволила выделить сильные и слабые стороны учреждения, а также выявить относительно целостную картину состояния внешней среды в контексте специфики деятельности УДО детей. К числу преимуществ ГЦДТ были отнесены:

- благоприятные условия в привлечении материальных ресурсов вследствие многопрофильной деятельности учреждения (бюджет, взносы родителей, грантовое финансирование);
- гибкий и демократичный стиль управления, учитывающий влияние внешней среды, и ориентированный на создание условий для предоставления качественных услуг (с одной стороны, внимание к нуждам потребителей, с другой – формирование относительно благоприятных условий труда педагогов);
- высокий уровень качества предоставляемых услуг как следствие богатого – 80-летнего – опыта работы в сфере дополнительного образования;
- известность ГЦДТ и его объединений как социальной (некоммерческой) организации в широких кругах города.

К числу слабых сторон были отнесены следующие:

- недостаточное и несвоевременное поступление бюджетных средств на благоустройство здания, обеспечение современным оборудованием и конкурентоспособными условиями труда;



- отставание содержания образовательных услуг, предлагаемых учреждением, от научно-технологических изменений в обществе;
- проблемы продвижения услуг потребителям. С одной стороны, фиксируется известность учреждения в городе в целом, с другой – наблюдается незаинтересованность директоров школ в сотрудничестве с ГЦДТ, их низкая информированность относительно предоставляемых услуг;
- недостатки в сфере управления человеческими ресурсами (неудовлетворенность заработной платой, уровнем материально-технической базы и т.д.).

#### **Возможности:**

Благоприятные тенденции, существующие во внешней среде, связаны с демографическими изменениями (в г. Набережные Челны на протяжении последних лет наблюдается заметный рост рождаемости) и социально-культурными изменениями. Это может обеспечить как увеличение объема спроса на услуги дополнительного образования, так и качественное развитие спроса (спрос на образовательные и развлекательные услуги считается ненасыщаемым: приобретение одних знаний вызывает желание приобретать другие). В современном мире повышается значимость образования, являющегося важнейшей составляющей человеческого капитала. Это позволяет говорить о развитии новых услуг.

#### **Угрозы:**

Основной опасностью для учреждения является усиление конкуренции. В сферу дополнительного образования начинают активно проникать коммерческие учреждения. Для г. Набережные Челны характерно как интенсивное развитие сектора негосударственных и внебюджетных образовательных учреждений, так и организаций, предоставляющих развлекательные услуги (ночные клубы, дискотеки, кафе и т.п.). Негосударственным, коммерческим организациям присущ более гибкий,

свободный подход в определении ассортимента, качества и цены предоставляемых услуг, агрессивная политика.

На основе выделенных факторов были определены основные шансы и риски ГЦДТ. Шансы – это благоприятные возможности, которые можно реализовать посредством существующих сильных сторон, а риски – это неблагоприятные факторы внешней среды, которые могут негативно отразиться на деятельности организации, учитывая ее слабые стороны. Итак, в качестве шансов были выделены:

- улучшение материального положения населения и многопрофильный характер деятельности ГЦДТ предоставляет возможность разработки спектра конкурентоспособных образовательных услуг;
- улучшение материального положения родителей дает возможность совершенствовать качество образовательных услуг за счет повышения затрат на их реализацию и подтверждать их качество путем участия детей в конкурсах, конференциях, которые, как правило, требуют денежного обеспечения;
- рост рождаемости предоставляет возможность реализовывать интегрированные образовательные программы и обеспечивать преемственность между программами.

В качестве рисков были выделены:

- риск снижения конкурентоспособности образовательных услуг вследствие неполного соответствия современным требованиям;
- риск оттока высококвалифицированного персонала вследствие неконкурентоспособности условий труда (на фоне коммерческих предприятий);
- неэффективное продвижение услуг и их невостребованность может привести к недостаточному для полноценного функционирования учреждения набору воспитанников;

- недостаточно развитая система работы с родителями в условиях настороженного отношения последних к различного рода экспериментам может снизить уровень доверия к учреждению, реализующему инновационные программы;
- недостаточная ответственность педагогов за результаты труда на фоне снижения общего уровня образования детей сокращает возможности интеграции со школами.

Выделенные шансы и риски были использованы при определении целей и стратегий маркетинга ГЦДТ. В качестве основных маркетинговых стратегий были выбраны «лидерство по качеству» и «стратегия массового охвата». В результате реализации данных стратегий организация должна добиться максимально возможного охвата потребителей, с одной стороны, и предоставления услуг наивысшего качества, с другой. Реализация данных стратегий требует разработки и внедрения стандарта качества услуг ГЦДТ, микросегментации потребителей и тщательного исследования потребностей сегментов рынка, оптимизации ассортимента услуг, повышения их конкурентоспособности, разработки единой ценовой, рекламной и сбытовой политики, обеспечивающей более эффективные коммуникации с целевыми потребителями. Это те направления инновационной деятельности, реализация которых будет способствовать более эффективной реализации учреждением собственной миссии. Преимущества маркетингового подхода заключаются в том, что он позволяет учреждению прогнозировать изменения в структуре потребностей потребителей, опережающим образом реагировать на изменения внешней среды. Это делает систему управления более гибкой, а само учреждение – более конкурентоспособным.

Наряду с разработкой стратегий развития, маркетинговый подход и, в частности, овладение методикой SWOT-анализа, способствует формированию культуры аналитической деятельности персонала: способности понимать свои проблемы, умения соотносить свою деятельность с требованиями основных групп потребителей и определять направления

своего развития (приложение 3). Об успешности овладения маркетинговыми методиками свидетельствует тот факт, что 50% структурных подразделений ГЦДТ (8 из 16) имеют собственные планы маркетинга. Данный результат является важным показателем изменений в идеологии организации, которые можно охарактеризовать как переход от сбытовой концепции к маркетинговой, предполагающей учет потребностей основных групп потребителей образовательных услуг. Во многом этому способствовало участие сотрудников в работе временных творческих групп по разработке стратегии развития ГЦДТ, а также обучение основам маркетинга на соответствующем семинаре.

### **ПРОГРАММА** **курса «Маркетинг образования»**

| <b>№</b> | <b>Тема</b>  | <b>Планируемые результаты</b>   |
|----------|--|---|
| 1.       | Назначение и понятие маркетинга. Цели, задачи, принципы маркетинга. Функции и подфункции маркетинга. Развитие концепций маркетинга.            | Представление о назначении и возможностях маркетинга  |
| 2.       | Окружающая маркетинговая среда: компоненты внешней среды предприятия прямого и косвенного воздействия, компоненты внутренней среды предприятия | Выявление основных компонентов ОМС и определение степени их влияния                             |
| 3.       | Маркетинговые исследования: маркетинговая информация и ее источники. Понятие маркетинговой информационной системы                              | Выявление источников маркетинговой информации.  |
| 4.       | Система маркетинговых исследований. Процедуры маркетинговых исследований.  | Разработка программы маркетингового исследования.   |
| 5.       | Сегментирование рынка. Определение критериев сегментации.  | Сегментирование потребителей отдела   |
| 6.       | Анализ конкурентной ситуации   | Выявление и характеристика основных конкурентов   |
| 7.       | SWOT-анализ предприятия как инструмент разработки стратегии  | Выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия, возможностей и угроз внешней среды. |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 8.  | Виды маркетинговых стратегий. Стратегии позиционирования.  | Позиционирование услуг отдела.   |
| 9.  | Понятие продукта в маркетинге. Ассортимент: понятие и параметры. Маркетинг услуг. Разработка нового продукта.  | Выделение ключевой ценности услуги. Разработка оптимального ассортимента услуг отдела.     |
| 10. | Комплекс маркетинговых коммуникаций: понятие маркетинговых коммуникаций, разработка плана маркетинговых коммуникаций.  | Разработка кампании продвижения, определение рекламного бюджета.                           |
| 11. | Основные направления маркетинговых коммуникаций: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, директ-маркетинг, комплексные формы продвижения продукции | Выбор и обоснование средств рекламы  |
| 12. | Приемы рекламных сообщений. Стенды и презентации как формы рекламы.  | Разработка рекламных аргументов, рекламных сообщений.                                      |
| 13. | Распределение. Каналы распределения. Сбытовая политика.  | Система каналов связи с внешней средой   |
| 14. | Составление плана маркетинга. Маркетинг как процесс.   | Разработка плана маркетинга отдела   |
| 15. | Организация маркетинга на предприятии. Контроль маркетинга   | Проект организации маркетинга в ГЦДТ. Критерии контроля маркетинговой деятельности отделов |
| 16. | Выделение ключевых маркетинговых проблем ГЦДТ и разработка плана маркетинга ГЦДТ   | План маркетинга ГЦДТ   |

Опыт апробации комплекса инструментов маркетинга ГЦДТ обобщен в сборнике методических материалов «Маркетинг учреждения дополнительного образования».

Анализ внешней среды позволил выявить мотивы получения дополнительного образования. Для большинства молодежи (54,6%) дополнительное образование связано, прежде всего, с возможностью заняться любимым делом. В меньшей степени УДО рассматриваются с точки зрения получения дополнительных знаний (44%) и развития интеллектуальных, творческих способностей (34%). Четвертым по

значимости мотивом является желание получить знания и умения, необходимые для будущей профессии (31,1%). В перечень профессий, по которым учащиеся хотели бы получить соответствующую подготовку вошли следующие: швея, закройщик, программист, актер, хормейстер, телеведущий.

Выявленные потребности молодежи и основные положения Концепции по модернизации образования, сформулированные как государственный заказ, позволили определить миссию ГЦДТ следующим образом:

- подготовить детей и подростков к тому, чтобы они могли выбрать профессию, осознанно определить свою жизненную позицию, приобрести способность к ценностно-ориентационной деятельности и коммуникативному выбору;
- сформировать стремление к самосовершенствованию, саморазвитию;
- предоставить среду активной самореализации в творческой деятельности;
- способствовать сохранению и развитию физического и психического здоровья детей и подростков.

Исходя из миссии была определена стратегическая цель ГЦДТ - создание условий для развития личности ребенка. Приступая к организации инновационной деятельности, мы понимали необходимость введения в ГЦДТ такого механизма управления, который смог бы консолидировать цели работников, выполняющих разные функции на всех уровнях управления, вокруг стратегической цели ГЦДТ. Именно поэтому за основу была взята концепция П.Друкера «управление по целям». Основной предпосылкой системы стало утверждение П.Друкера о том, что различные ценностные установки управленцев, специализация работы руководителей (горизонтальное разделение труда), а также иерархическая структура организации (вертикальное разделение труда) приводят к различиям в видении и выполнении работы.

Применительно к ГЦДТ это проявлялось в том, что до начала экспериментальной деятельности широко распространенной являлась ситуация, когда учреждение и его структурные подразделения имели разные,

а иногда и противоположные цели. Как показало исследование, причинами такого положения являются, с одной стороны, отсутствие четко сформулированных целей организации, а с другой – формальный характер этих целей. Вопросы, адресованные руководителям структурных подразделений на собеседовании «Зачем в отделе проводятся те или иные мероприятия?», «Как содержание деятельности отдела соотносится с поставленными целями», ставили подавляющее большинство руководителей в затруднительное положение. Типичной являлась ситуация, когда содержание деятельности лишь в незначительной части соответствовало целям организации. При этом план деятельности формировался, как правило, из традиционных мероприятий, а показателем результативности являлось количество мероприятий, а не их качество и целесообразность проведения.

При внедрении целевого управления в ГЦДТ ключевыми направлениями деятельности стали организация коммуникаций и идеологической работы. Т.е. важной была не только разработка миссии, стратегической цели учреждения, но и знание сотрудниками стратегических ориентиров, а также принятие ими данных ориентиров. В данном случае мы руководствовались положениями мотивационной теории постановки целей, автором которой является Э.Лок. Согласно теории, поведение работника, прежде всего, определяется целями, которые он сознательно ставит перед собой на основе своих потребностей и эмоций, сознавая и оценивая происходящие вокруг него события. Когда человеку ясна и понятна цель, то появляется стремление непременно достичь ее, которое становится в свою очередь мотивом для активной и качественной работы.

Поскольку основным связующим звеном между администрацией и педагогами являются руководители структурных подразделений, то ключевым направлением на этапе внедрения системы «управление по целям» становится работа именно с данной категорией. В ГЦДТ эта задача реализовывалась через такие формы, как деловые игры, собеседования, административные совещания. Процесс этот достаточно длительный (в

ГЦДТ он занял около двух лет), поскольку значительная часть руководителей среднего звена на этапе внедрения является скорее «противником» данного подхода. И дело даже не в конкретном подходе, а достаточно типичном поведении работников при введении инноваций: здесь и страх перед неизвестным, и опасения оказаться несостоятельным при обучении, и нежелание тратить дополнительные усилия на освоение нового. Ситуация чревата тем, что негативная установка руководителей подразделений транслируется непосредственно на подчиненных. Все это может способствовать появлению конфликтных ситуаций. Как уже отмечалось, в основе большинства таких ситуаций лежит неадекватное восприятие, основанное, прежде всего, на неэффективных коммуникациях. В этой связи при трансляции информации о стратегических ориентирах мы опирались на принцип комплексности: информированность персонала тем выше, чем большее количество каналов используется при передаче информации, касающейся нововведений и их целей.

Поскольку переход на целевое управление представляет собой достаточно сложный и новый для сотрудников процесс – по существу, это смена парадигмы, - то в ГЦДТ обеспечено его научное сопровождение. Сопровождение осуществляется как на уровне учреждения, так и на уровне структурных подразделений и затрагивает практически весь цикл управленческих функций - от планирования до анализа. Ключевым аспектом при планировании деятельности является соответствие целей структурных подразделений целям ГЦДТ и целей педагогов целям структурных подразделений. Как показывает мониторинг целевого управления, цели всех структурных подразделений Центра в настоящее время консолидированы с общеорганизационной целью и направлены на развитие личности ребенка. Деятельность большей части отделов связана с подготовкой детей к выбору профессии, предоставлением среды для активной самореализации в творческой деятельности. В целях каждого второго отдела (50%) фигурирует понятие «творчество». Для сравнения: в 1999/2000 учебном году ни одно из



структурных подразделений не было ориентировано на развитие личности ребенка. По крайней мере, данное направление не было закреплено в целях и, как следствие, не являлось приоритетным в деятельности отделов. Во главу угла в тот период ставились: совершенствование учебно-воспитательного процесса; социализация детей.

Цели в настоящее время определяются руководителями на основе соотношения деятельности со стратегической линией развития учреждения и актуальными проблемами в работе структурных подразделений. Менее успешной выглядит реализация данного подхода на уровне педагогов. Как показывает процедура защиты образовательных программ, определенная часть педагогов либо не понимает значимость постановки целей, либо не умеет их грамотно формулировать. Понятия, фигурирующие в целях и задачах образовательной программы, как правило, не интерпретируются, либо определяются на интуитивном уровне. Как результат, основные содержательные блоки программы – цели, задачи, содержание, критерии и показатели – оказываются «разорванными». Для того, чтобы решить данную проблему в ГЦДТ разработаны:

- деловая игра по определению содержания ключевых понятий, фигурирующих в целевом блоке программы;
- семинар по программированию на основе подхода «целевое управление».

Также предусмотрена ежегодная защита образовательных программ, которая проводится при участии всех педагогов отдела и административно-управленческого персонала учреждения.

Для того, чтобы цели учреждения оказались значимыми для педагогов, они должны обладать некоторыми побудительными свойствами. Поэтому данное направление деятельности является одной из важнейших задач управления ГЦДТ. Оно включает в себя:

- информирование о том, какие выгоды принесет педагогу достижение поставленной цели;

- конкретизация цели (известно, что работник, поставивший перед собой обширные, нереалистичные цели, достигает такого же результата в работе, что и сотрудник, совершенно не осознающий, ради чего он действует);

- поощрение приверженности значимой для организации цели (в настоящее время определенной частью педагогов и управленцев приветствуются всевозможные отвлечения от запланированной в соответствии с целью деятельностью, поскольку требуют приложения меньших усилий. Кроме того, работа на процесс, а не на результат, является более знакомой и уже в силу этого, более привлекательной).

Выше уже отмечалось, что внедрение целевого управления в деятельность ГЦДТ затрагивает весь цикл управленческих функций. Наряду с планированием, большое внимание уделяется и аналитической функции. Основное предназначение анализа – определить степень продвижения организации, структурного подразделения к поставленной цели, внести коррективы в деятельность либо скорректировать цели и задачи. Таким образом, анализ является основой для принятия управленческих решений. Вместе с тем, не всеми руководителями осознается полезность аналитического документа, в частности, его инструментальный характер при разработке управленческих решений. Часть анализа имеет четко выраженный отчетный характер и готовится скорее для вышестоящего руководства, нежели для внутреннего пользования. Можно встретить ситуации, когда анализ представляет простое перечисление проведенных мероприятий без обоснования их целесообразности и эффективности. Хотя следует отметить, что таких отчетов становится с каждым годом все меньше, и, как в случае с планированием, данная проблема характерна скорее для уровня педагогов. Позитивная динамика, связанная с повышением культуры аналитической деятельности у управленцев, во многом связана с научным сопровождением данного направления. Сопровождение осуществляется в форме консультаций и собеседований, предметом которых является содержание аналитической

справки. Периодичность таких собеседований – два раза в год: по итогам работы за полугодие и за год. Учитывая важность аналитической составляющей в профессиональной деятельности руководителей и педагогов, в помощь данным категориям подготовлены и реализуются соответствующие семинары и разработаны специальные рекомендации (приложения 15 - 18).

Опыт ГЦДТ показывает, что внедрение целевого управления занимает продолжительный по времени период и требует приложения значительных усилий со стороны администрации. Внедрение данного подхода предполагает работу в сфере мотивации, коммуникаций и профессионального обучения. Вместе с тем, затраты на внедрение данного подхода в значительной степени окупаются его преимуществами. Общие цели способствуют объединению сотрудников на вертикальном и горизонтальном уровнях. Более осознанной и, как следствие, упорядоченной, становится деятельность организации; возрастает эффективность работы в целом. Кроме того, все инновации в организации начинают соотноситься с ее стратегическими ориентирами, а не происходят сами по себе. Управление в целом, и управление инновационной деятельностью, в частности, становятся системными.

Цели организации являются определяющими при разработке критериев оценки поведения персонала. Причем, это касается не только стимулирования и мотивации, но и других важных функций управления: организации профессионального обучения, информирования. Поэтому приступая к оптимизации использования человеческих ресурсов как основных при организации инновационной деятельности в УДО детей, необходимым представляется создание условий, способствующих привлечению персонала к работе в гибких структурных образованиях. А уже в дальнейшем, при выработке стратегии развития, производится конкретизация модели желаемого трудового поведения в условиях развития учреждения.

Мотивационно-ценностный компонент занимает ключевое место в структуре готовности персонала к инновационной деятельности. И свое отражение находит в системе стимулирования. Стимулирование – в той или иной степени - имеется в любом образовательном учреждении, независимо от того, находится оно в режиме развития или в режиме функционирования. Однако переход к инновационной деятельности предполагает изменения в приоритетах учреждения. Ценными становятся такие характеристики персонала, как ориентация на нововведения, открытость всему новому, заинтересованность в реализации инноваций, профессиональное развитие в соответствии со стратегическими ориентирами. Именно это послужило основанием для разработки новой системы стимулирования ГЦДТ. Вместе с тем, для поддержания баланса, наряду с инновационным блоком, в систему был включен и функциональный блок с соответствующими критериями. Данные блоки имеют примерно одинаковое представительство по числу критериев (4-5).

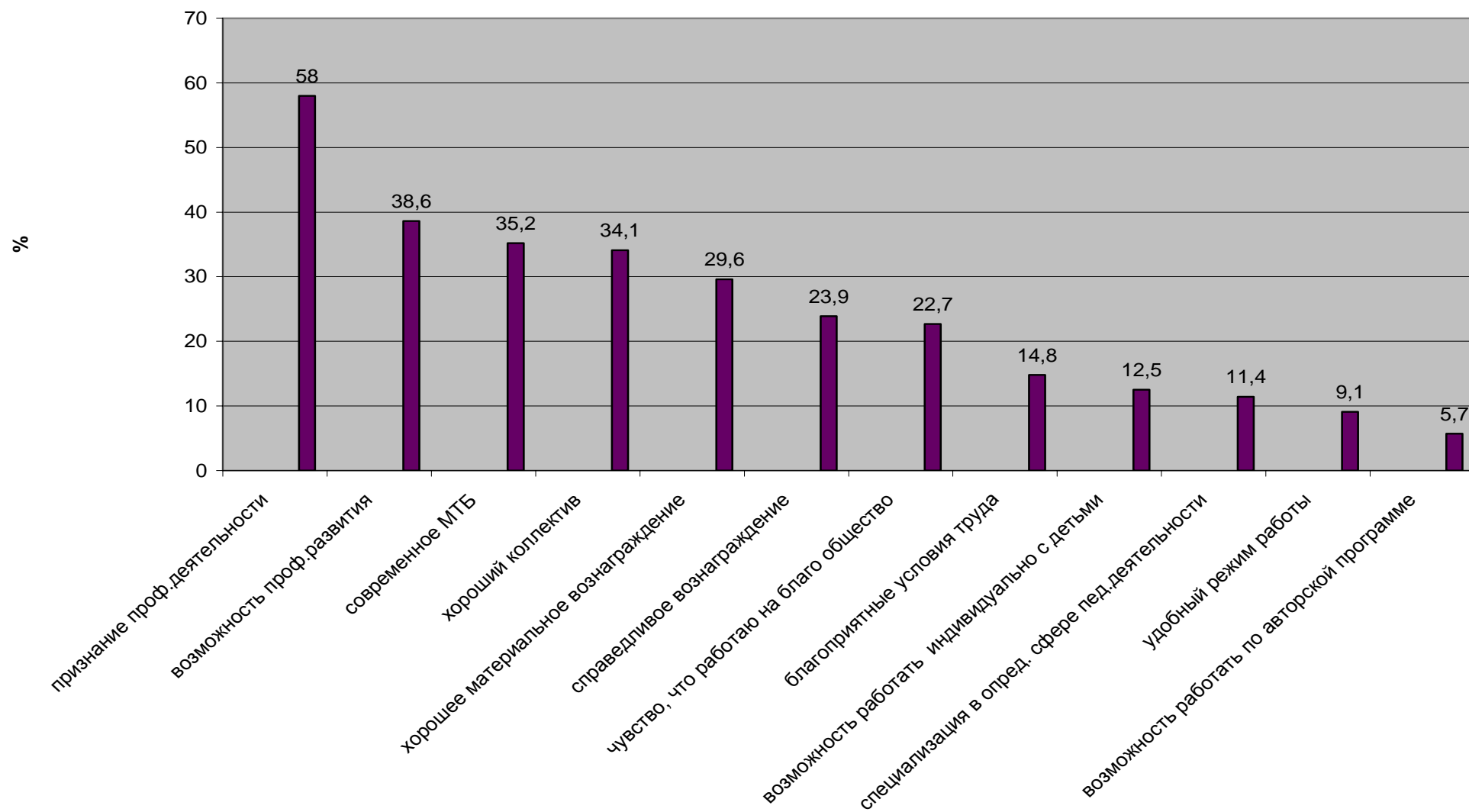
При разработке критериев и критериальных шкал был использован принцип коллегиальности – привлечение педагогов и руководителей к обсуждению и согласованию позиций по данному вопросу. Каждое структурное подразделение участвовало в процедуре экспертизы предложенных критериев. Впоследствии результаты обсуждались с теми, кто выступал в роли экспертов – в нашем случае с руководителями подразделений, представлявшими как собственное мнение, так и мнение подчиненных. Согласование позиций в процессе обсуждения позволяет не только уменьшить сопротивление, которое так характерно при внедрении инноваций, но и позволяет реализовать обучающую функцию. Это проявляется в том, что руководители получают системное представление о процессе оценивания и стимулирования в организации. Важно, чтобы в процессе таких обсуждений у них сложилось понимание объективной природы оценивания и четкое представление о зависимости между действиями педагога и характером, и уровнем вознаграждения данных

действий. От того, в какой степени руководители подразделений поймут систему стимулирования и механизм ее действия, в какой степени они будут разделять ее положения, зависит принятие или неприятие данной системы. А ведь именно руководители среднего звена формируют в коллективах настроение и отношение к системе стимулирования.

Наряду с принципом коллегиальности в процессе адаптации системы стимулирования к новым условиям использовался и принцип объективности оценки. Особое внимание было уделено разработке критериальных шкал, позволяющих оценивать участие педагога в инновационной деятельности более объективно. Вместе с тем, сделать оценку полностью объективной сложно уже в силу самой специфики образовательной деятельности.

При конструировании критериальных шкал использовалась трехуровневая градация, предусматривающая низкий, средний и высокий уровни. Каждый уровень имеет соответствующую интерпретацию поведения педагога и оценивается определенным количеством баллов. В соответствии с количеством набранных баллов сотрудник попадает в одну из групп (в учреждении семь таких групп) и получает соответствующее вознаграждение (приложение 14).

С целью достижения максимального соответствия предлагаемых учреждением стимулов потребностям и интересам сотрудников, проведено исследование мотивов трудовой деятельности педагогов ГЦДТ. Была определена структура ценностных ориентаций в различных социально-демографических группах и выявлена дифференциация в мотивах мужчин и женщин; лиц молодого, среднего и старшего возрастов; имеющих большой и незначительный опыт педагогической деятельности. Полученная информация позволила более гибко – через реализацию интересов отдельных групп и личностей – воздействовать на трудовое поведение (рис. 3)



**Рис. 3 Мотивы трудовой деятельности педагогов ГЦДТ**

Следствием адаптации системы стимулирования к условиям развития ГЦДТ является то, что число ориентированных на инновационную деятельность педагогов в настоящее время составляет ощутимую часть коллектива. Интерес к работе в личностно-ориентированном образовании проявляет каждый третий педагог (30-35%). В основе интереса – прежде всего, внутреннее побуждение. Данной категории педагогов присущи глубокие и разносторонние знания по своему предмету, свободное ориентирование в методической и научной литературе, а главное, обеспечение индивидуального подхода в обучении детей. Следующую – так называемую «переходную» – группу составляют педагоги, которые в целом положительно относятся к нововведениям, однако реализуют их только при определенном воздействии «сверху». Педагоги этой категории, составляющие примерно половину коллектива, практикуют установившийся стиль работы, хорошо ориентируясь в современных психолого- педагогических концепциях и методиках образования, но редко учитывают их основные положения в собственной деятельности. Оставшуюся часть составляют педагоги, чувствующие принуждение к работе в условиях личностно- ориентированного образования (24%). Работники, входящие в данную группу, имеют, как правило, существенные пробелы по ряду разделов образовательной программы, обладают поверхностным представлением о современных психолого-педагогических основах образования и допускают в работе формализм, необъективность. Таким образом, если на начальном этапе инновационной деятельности подавляющее большинство педагогов входило в группу «противников» нововведений, то в настоящее время значительная часть занимает позицию сторонников или нейтрально расположенных по отношению к эксперименту. Именно на данную категорию педагогов сделан упор при переходе к инновациям в образовательном процессе: данная группа участвует в апробации карты личностного развития воспитанников ГЦДТ, разработке модели личностно-ориентированной образовательной среды и др. (приложения 19, 20, 21).

Другим важным фактором формирования готовности к инновациям является профессиональное обучение педагогов. Программы переподготовки позволяют организовывать инновационную деятельность, а в дальнейшем удерживать предлагаемый извне темп перемен через регулярное самообновление.

В ГЦДТ была разработана система профессионального развития, базирующаяся на двух основных принципах:

- максимальное соответствие обучения персонала стратегическим и тактическим ориентирам учреждения;
- непрерывный характер обучения.

За основу была взята процессуальная модель профессионального обучения. Ее преимущество заключается в целостности и логической последовательности рассматриваемого процесса – от определения потребностей в обучении до оценки эффективности программ. Другим достоинством модели является подход к обучению как непрерывному процессу, что в условиях развития учреждения является чрезвычайно актуальным.

В основе организации процесса профессионального развития находится определение соответствующих потребностей, как на стратегическом уровне (цели ГЦДТ), так и на тактическом (проблемы в деятельности педагогов, структурных подразделений). Таким образом, потребности в обучении определяются на основе соответствия существующих и требуемых как в настоящем, так и в будущем, компетенций. Выявленные несоответствия составляют содержание заявок на профессиональное обучение, которые формируются в конце учебного года каждым структурным подразделением и административно-управленческим персоналом ГЦДТ. (приложение 7-9, 25, 26).

Потребности определяют цели и содержание процесса обучения. Направления обучения, связанные со стратегическими ориентирами учреждения – в нашем случае – с личностно-ориентированным образованием – являются обязательными для всего персонала (семинары «Основы личностно-ориентированной педагогики», «Слагаемые развивающей среды на занятии» и



т.д.). Обязательным является и направление, связанное с формированием культуры аналитической деятельности: как грамотно сформулировать цели и задачи программы; как разработать критерии оценки программы и критериальные шкалы и т.д. Обучение по остальным направлениям имеет дифференцированный характер, основанный на интересе и имеющихся в деятельности педагога/структурного подразделения проблемах.

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способностей обучающихся. Наш подход базируется на анализе результата деятельности педагогов путем соотнесения его с поставленной целью и предполагает формирование у педагогов критического отношения к результатам собственного труда. Хотя мы понимаем и некоторую противоречивость данного подхода, поскольку желательное для организации поведение является следствием удовлетворенности работника процессом труда и его результатами. Вместе с тем, без неудовлетворенности не может быть профессионального развития, либо оно имеет преимущественно формальный характер. Поэтому, с одной стороны, необходимо поддержание некоторого баланса между удовлетворенностью и неудовлетворенностью педагогов, с другой – необходимо формирование коммуникационной культуры, основанной на учете правил критики.

После определения содержания профессионального обучения и его актуализации в случаях, когда оно является обязательным для всех категорий сотрудников, происходит выбор соответствующих форм и методов. В первую очередь ГЦДТ определяет собственный потенциал: способно ли учреждение своими силами осуществить обучение сотрудников. В качестве субъектов подобной деятельности рассматриваются функциональные структурные подразделения – методическая, психологическая, маркетинговая службы, а также руководители и высококвалифицированные педагоги. Если потенциал ГЦДТ не позволяет реализовать цели обучения, то организация обращается за помощью к внешним социальным институтам – высшим учебным заведениям.

Вместе с тем, на практике не всегда удастся подобрать сотрудников, способных осуществить обучение в соответствии с выдвинутыми организацией целями, а приглашение специалистов из других регионов бывает проблематичным в силу высокой стоимости такого обучения. Решение обозначенной проблемы находится, на наш взгляд, в плоскости координации деятельности учреждений дополнительного образования через информационное сопровождение. Востребованной является информация о курсах повышения квалификации, семинарах, научно-практических конференциях, как на уровне региона, так и России. В настоящее время такая информация попадает к пользователям, как правило, случайно и несвоевременно.

При организации профессионального обучения в ГЦДТ предпочтение отдается активным формам: тренинги, практикумы, мастер-классы. Чисто теоретические занятия, как показывает практика, малоэффективны в силу того, что не все педагоги способны переложить теорию на практику и использовать полученные знания в собственной деятельности. При выборе форм и методов учитывается и их социально-психологическая значимость. Обучение ориентировано не только на «обогащение» в знаниях и умениях, но и на сплочение коллектива через единство подходов и позиций по ключевым вопросам. Эффективным при решении такого рода задач является каскадный метод обучения, который предполагает поэтапное обучение сотрудников, начиная с руководства Центра и заканчивая рядовыми педагогами. Руководитель обучается по той или иной программе, а впоследствии сам обучает подчиненных и т.д. Такой подход позволяет «снять» противоречия, присущие инновационной деятельности уже на этапе обучения и совместно определить пути движения вперед.

Одной из особенностей профессионального обучения в ГЦДТ является то, что все обучающие программы проходят экспертизу на научно-методическом совете. Подобная процедура позволяет определить степень соответствия содержания, методов, форм обучения целям курса и при необходимости скорректировать их. Процедура имеет важное профилактическое значение,

поскольку способствует предупреждению депривационных конфликтов, в основе которых находятся нереализованные от обучения ожидания «заказчика». Для решения схожей проблемы на уровне педагогов предусмотрено обязательное информирование сотрудников о целях, продолжительности, планируемых результатах курса, а также методах оценки полученных результатов. Другой особенностью является организация в учреждении единого методического дня. В ГЦДТ выделяется один день в неделю (понедельник) – свободный от занятий с детьми, в течение которого педагоги могут полностью сосредоточиться на повышении профессионального мастерства.

Ключевое место в системе профессионального обучения занимает оценка его эффективности. В ГЦДТ такая система базируется преимущественно на внутренних критериях, т.е. на оценивании самого курса. К числу показателей данного типа относятся «объем усвоенного материала», «степень удовлетворенности учебной программой» и т.д. С этой целью в организации разработаны специальные анкеты, состоящие из базовой и вариативной части (см. приложение 30). Кроме того, каждая учебная программа сопровождается комплектом тестовых заданий, позволяющих определить объем усвоенных знаний. Внутренние критерии являются достаточно традиционными при оценке эффективности обучения персонала образовательных учреждений. Сложнее обстоит дело с внешними критериями, т.е. с определением влияния обучения на показатели работы педагогов. В этом направлении в ГЦДТ делаются первые шаги – прорабатываются варианты оценки изменений поведения персонала (степень использования в процессе работы знаний и умений, полученных в ходе обучения), оценки результатов работы в целом, а именно реальной выгоды, которую организация получает в результате проведенного обучения.

Разработанная на принципах целостности и динамичности (процессуальности) данная модель позволяет обеспечить относительно высокий уровень готовности персонала к инновационной деятельности в части содержательно-гностического компонента. Об этом свидетельствует высокий

уровень мотивации к обучению среди значительной части персонала. Актуализация потребностей педагогов в профессиональном развитии является одним из основных результатов эксперимента. Еженедельный методический день является для педагогов Центра своеобразной «площадкой» для обмена опытом, способствует критическому осмыслению достигнутых результатов и стимулирует процесс самообразования. Другой не менее важный результат связан с повышением профессиональной компетентности персонала в вопросах, касающихся личностно-ориентированного образования. Большинство сотрудников оценивают качество курсов по личностно-ориентированному образованию достаточно высоко: 77% слушателей рекомендовали бы своим коллегам прослушать эти курсы. По результатам обучения, 55% отметили, что они имеют четкое представление о структуре, содержании личностно-ориентированной образовательной среды. Подавляющая часть педагогов знает об отличиях личностно-ориентированного обучения от традиционного.

Таким образом, основными результатами профессионального обучения на этапе организации инновационной деятельности являются:

- мотивация педагогов к саморазвитию;
- формирование теоретической базы по вопросам личностно-ориентированного образования;
- выявление в практической деятельности педагогов проблем, касающихся организации личностно-ориентированного образования.

В качестве критериев оценивания эффективности организации инновационной деятельности в УДО детей нами была проведена экспертная оценка набора возможных вариантов. После обработки результатов на основе полученных знаний было принято решение о возможности использования следующих критериев:

- удовлетворенность педагогов условиями в УДО детей для инновационной деятельности;
- готовность педагогов к инновационной деятельности;
- востребованность образовательных услуг УДО детей в городе;

- удовлетворенность образовательных запросов детей и родителей.

### **Удовлетворенность педагогов условиями в УДО детей для инновационной деятельности**

**Финансовые условия.** Участие в инновационной деятельности ГЦДТ позволяет педагогу повысить уровень материально-финансового состояния: через премирование, участие в системе внутренних и внешних грантов, профессиональных конкурсах. Если уровень среднемесячной заработной платы одного сотрудника ГЦДТ составил на 1.01.05 г. 5011 руб., то уровень заработной платы педагога-экспериментатора - 6544 руб. Т.е. в финансовом отношении участие в инновационной деятельности является относительно привлекательным. Однако даже эта сумма не является конкурентоспособной на уровне гор. Набережные Челны: она меньше среднегородской зарплаты в 1,8 раза. Стабилизирующее влияние оказывает то, что потребность в высоком денежном вознаграждении за результаты труда не является доминирующей в мотивационной структуре педагогов ГЦДТ (как значимую ее отмечают 29,6%). Более значимыми являются:

- потребность в признании со стороны администрации, коллег, родителей, детей (58%);
- потребность в повышении профессионального мастерства (38,6%);
- желание работать на современной материально-технической базе (35,2%), см. рис. 3

Поэтому участие педагогов в инновационной деятельности необходимо рассматривать через призму удовлетворения именно данных потребностей. Наряду с традиционными формами признания (грамоты, благодарности и т.д.), эксперимент в ГЦДТ способствовал появлению новых форм. Прежде всего, это участие педагогов в управлении учреждением через различные инициативные группы, Попечительский совет и т.д. Признание проявляется и в расширении рамок свободы педагога в профессиональной деятельности. Педагоги-

экспериментаторы получили возможность гибкого подхода при формировании количественного состава групп.

Потребность в повышении профессионального мастерства удовлетворяется через систему профессионального развития. Мониторинг удовлетворенности педагогов качеством профессионального обучения позволяет говорить о позитивной динамике. Если в 2001/2002 учебном году удовлетворенность составляла 76% (объединены варианты ответов «удовлетворен» и «скорее удовлетворен»), то в 2003/2004 году – 92%.

В меньшей степени удовлетворены потребности в современном материально-техническом обеспечении: удовлетворенность вызывает, пожалуй, лишь обеспеченность компьютерами. Впрочем, наблюдаются и позитивные изменения, связанные с появлением в учреждении Попечительского совета, благотворительного фонда «Наследие». Благодаря активному взаимодействию с внешней средой ГЦДТ получил в 2003/2004 учебном году финансовую помощь на сумму около одного миллиона рублей. На эти средства была отремонтирована и приведена в соответствие с требованиями предметно-пространственного компонента ЛОО часть кабинетов, заменено оборудование и т.д.

**Информационные условия.** Информационная политика ГЦДТ в целом удовлетворяет 67% педагогов. Во многом это связано с внедрением системы внутриорганизационных коммуникаций, основанной на принципах оперативности (удовлетворенность составляет 62,8%), достоверности (63,8%), актуальности информации (60,1%). Большинство педагогов знает о том, что стратегическая цель ГЦДТ связана с внедрением в деятельность учреждения личностно-ориентированного образования.

### **Готовность персонала к инновационной деятельности**

Социальную базу эксперимента в ГЦДТ составляют творчески работающие педагоги. Таковых, по результатам исследования 2000 г., 17,5%. Данная категория имеет глубокие и разносторонние знания своего предмета, свободно

ориентируется в специальной, методической и научно-популярной литературе. В основе их деятельности – психолого-педагогические концепции, обеспечивающие индивидуальный подход, формирование мотивации детей к дополнительному образованию.

База творчески работающих педагогов расширяется в основном за счет педагогов с установившимся стилем работы. По состоянию на 2003г., количество таких педагогов в ГЦДТ составляло 54,5%. Данная категория положительно относится к новым педагогическим идеям, однако, не стремится реализовывать их без определенного воздействия «сверху». Посредством разработанных систем стимулирования и профессионального развития обеспечивается создание для данной группы ситуации успеха, поддержки и в целом привлекательности перехода в группу творчески работающих педагогов, ориентированных на совершенствование профессиональной деятельности.

Табл. 2

**Динамика участия воспитанников в конкурсах, смотрах, соревнованиях на уровне города, республики, России и международном уровне.**

| <b>Уровень мероприятий</b> | <b>До эксперимента</b> | <b>На период эксперимента</b> |
|----------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Городской                  | 225 чел.               | 135 чел.                      |
| Республиканский            | 66 чел.                | 303 чел.                      |
| Российский                 | 44 чел.                | 77 чел.                       |
| Международный              | -                      | 3 чел.                        |
| <b>ВСЕГО</b>               | <b>335 чел.</b>        | <b>518 чел.</b>               |

Как показывают результаты, представленные в таблице 2, количество достижений увеличилось в 1,6 раз, что является показателем качества образовательных услуг.

**Соотношение образовательных программ по срокам реализации в ГЦДТ**

| <b>Уровень программ</b> | <b>До эксперимента</b> | <b>На период эксперимента</b> |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|
| От 1 года до 3 лет      | 72,2%                  | 52,6%                         |
| От 3 лет и более        | 20,9%                  | 27,2%                         |

Исходя из результатов таблицы 3, количество программ от 1 года до 3 лет сократилось в 1,3 раза, а количество программ от 3 лет и более увеличилось в 1,3 раза. Данные вышеуказанных таблиц являются косвенным показателем профессионального роста педагогов.

В 2005 г. количество педагогов, ориентированных на инновационную деятельность – участие в процессе внедрения ЛОО - увеличилось до 69,1%. Примерно такую же по численности группу образовывали те, кого не удалось на организационном этапе убедить в важности и привлекательности инновационной деятельности. Еще треть педагогов характеризовало свое отношение к инновационной деятельности как неопределенное. Более половины педагогов (52%) считают, что никакого принуждения со стороны администрации к работе в ЛОО нет. Противоположной точки зрения придерживается каждый четвертый (24%), отмечая, что их вынуждают работать по-новому.

Внедрение системы профессионального развития, организация единого методического дня для персонала ГЦДТ, разработка карты профессионального роста позволили обеспечить относительно высокий уровень профессиональной готовности педагогов к работе в ЛОО. Такие выводы позволяют сделать результаты анкетных опросов, а также тестирования по итогам обучения на специализированных курсах. По результатам самооценки (2004г.), 56% знают о том, что такое личностно-ориентированная среда и в чем ее отличие от традиционно-ориентированной. Вместе с тем, данная самооценка является



завышенной в части отдельных вопросов, - о чем свидетельствуют выявленные в процессе «фотографии занятий» проблемы.

Прежде всего, затруднения вызывает применение диалоговых форм в работе с детьми. Диалогичность могут обеспечить пока только треть педагогов (30,5%), остальные либо вообще не практикуют диалог, либо практикуют вопросно-ответную форму. Все это позволяет сделать вывод о недостаточном умении педагогов выстраивать доверительный и глубокий диалог, который создает особую коммуникативную среду для взаимодействия педагога и ребенка, как близких по духу и интересам людей.

В недостаточной степени создаются условия для развития у воспитанников рефлексии и самоанализа. Рефлексия используется, как правило, только при подведении итогов занятия либо при повторении пройденного материала. Кроме того, рефлексия часто направлена на одного или нескольких воспитанников. Коллектив остается в большинстве случаев вне рамок анализа педагога.

Не всегда в образовательном процессе учитываются индивидуальные особенности детей. Это связано, как с неумением выявлять данные особенности, так и с трудностями их учета в процессе педагогической деятельности. Среди причин - многообразие индивидуальных особенностей; относительно большой размер групп и т.д. Ни на одном из занятий (в рамках исследования) педагогами не была предпринята попытка сформулировать совместно с детьми цель деятельности, а также выявить цели детей, их ожидания от занятия.

Вместе с тем, не верно было бы говорить о том, что индивидуальные особенности детей не учитываются совсем. Среди условий, предполагающих учет возрастных и личностных особенностей, преобладающее место в практике педагогов ГЦДТ занимают:

- использование нетрадиционных форм: соревнований, игровых ситуаций (19%);

- создание ситуаций, позволяющих проявлять инициативу, самостоятельность каждому воспитаннику (15%);
- обеспечение атмосферы заинтересованности каждого в совместной работе (11%).

К числу положительных моментов необходимо отнести попытки педагогов учитывать в процессе занятий жизненный опыт детей, а также знание интересов и ценностных установок детей в целом.

Большей части педагогов ГЦДТ свойственен демократический стиль взаимоотношений с детьми (53,9%). Остальные практикуют либо авторитарный (26,9%), либо попустительский (19,2%). Каждый второй педагог (50%) старается обеспечить поддержку действий воспитанников на занятии, терпеливо относится к их мнению, принимает индивидуальность детей. Такое поведение характерно преимущественно для педагогов с демократическим стилем. В свою очередь, формальный характер взаимоотношений имеет высокий уровень корреляции с авторитарным стилем.

В личностно-ориентированном образовании педагог выступает, прежде всего, в роли консультанта, помощника в организации самостоятельной деятельности детей. В ГЦДТ такую роль выполняют 38,5% педагогов. Наиболее распространенной является позиция организатора, которая актуальна в традиционном образовательном процессе и ориентирована на знания, умения, навыки. При этом большинство педагогов используют на занятиях только одну позицию. Лишь 11,5% демонстрируют гибкий стиль деятельности, предполагающий использование в процессе занятий трех из пяти возможных позиций (организатор, консультант, руководитель, опекун, помощник).

Только 38% педагогов увлекательно и доступно знакомят воспитанников с учебным материалом, апеллируя к примерам из жизни, литературы и т.д. Это позволяет говорить о недостаточно высоком уровне эрудированности значительной части педагогов (62%).

Таким образом, говоря в целом о позитивной динамике профессиональной готовности педагогов к инновационной деятельности, необходимо отметить

наличие у определенной части сотрудников проблем, касающихся практической реализации полученных в процессе обучения знаний по ЛОО.

***Социально-психологическая готовность.*** Исследования показывают высокий уровень корреляции уровня тревожности со стилем работы педагогов. У творчески работающих педагогов наблюдается высокий уровень ситуативной и личностной тревожности (данная связь была выявлена в наиболее ориентированных на инновационную деятельность отделах ГЦДТ – ШРР «Светлячок» и «Чулман-тур»). С целью снижения уровня тревожности в учреждении была разработана и внедрена специальная программа «Здоровье», ориентированная, как на физическое, так и на психическое здоровье. Создание кабинета психологической разгрузки, организация курсов по снятию мышечного напряжения, формирование чувства уверенности посредством смещения акцента с внешней требовательности, категоричности на содержательное осмысление деятельности, позволили снизить уровень тревожности и социальной напряженности в коллективе. По состоянию на ноябрь 2003г., уровень социальной напряженности находился в норме. Основные человеческие потребности расположились в зоне частичной неудовлетворенности, не превышая нормативных показателей (28%):

- потребность в самовыражении (потребность не удовлетворена у 22,5% сотрудников);
- потребность в безопасности (19,7%);
- материальные потребности (19,5%);
- потребность в признании (19%);
- социальные потребности (18,7%).

Не превышающие норму показатели социально-психологического климата были зафиксированы и в 2004г. По результатам диагностики психоэмоциональной сферы (использовалась методика САН), самочувствие педагогов составило 5,3 балла, активность – 4,9, настроение – 5,7 (при нижней доступной границе нормы в 4 балла).

Организационный этап способствовал формированию готовности структурных подразделений к инновационной деятельности на идеологическом уровне. Цели большинства структурных подразделений ГЦДТ консолидированы с общеорганизационной целью и направлены на развитие личности ребенка. Деятельность большей части отделов связана с подготовкой детей к выбору профессии, предоставлением среды для активной самореализации в творческой деятельности. В целях каждого второго отдела (50%) фигурирует понятие «творчество». Для сравнения: в 1999/2000 учебном году ни одно из структурных подразделений не было ориентировано на развитие личности ребенка. По крайней мере, данное направление не было закреплено в целях и, как следствие, не являлось приоритетным в деятельности отделов. Во главу угла в тот период ставились: совершенствование учебно-воспитательного процесса и социализация детей.

Изменение в характере целей, позитивная динамика в плане консолидации целей на различных уровнях управления ГЦДТ во многом связаны с осуществлением научного сопровождения, затрагивающего практически весь цикл управленческих функций – от планирования до анализа. Цели в настоящее время определяются руководителями на основе соотношения деятельности со стратегической линией развития учреждения и актуальными проблемами в работе структурных подразделений, педагогов.

### **Востребованность образовательных услуг УДО детей в городе**

На протяжении последних трех лет наблюдается устойчивая положительная динамика численности кружковцев ГЦДТ: рост в 1,2 раза. Количество детей составляет около 13227 человек. При этом достаточно устойчивым является контингент детей, посещающих ГЦДТ два года и более (на протяжении последних трех лет численность таких детей составляла примерно 51% от общей численности кружковцев). Необходимо отметить и то, что Центр в равной степени является привлекательным как для девочек, так и для мальчиков. По последним данным, соотношение детей по полу было

практически равным: 60% девочек и 40% мальчиков. Вместе с тем, наблюдается некоторая дифференциация в спросе на образовательные услуги в зависимости от пола. Условно выделяются «женские» и «мужские» направления. К первой категории относятся: эколого-биологическое (100% от числа посещающих объединения данного направления составляют девочки); естественно-научное (85,1%); культурологическое (79,8%); спортивно-техническое (62,1%). К «мужским» направлениям относятся: туристско-краеведческое (78,8% от числа посещающих объединения данного направления составляют мальчики); физкультурно-оздоровительное (78,6%); социально-педагогическое (61,4%).

*Наиболее востребованными в ГЦДТ направлениями являются:*

Художественно-эстетическое (каждый третий воспитанник ГЦДТ – 35,5% - занимается по данному направлению);

- естественно-научное (19,8%);
- культурологическое (10,7%);
- спортивно-техническое (9,9%);
- социально-педагогическое (9,5%).

Для большинства учащихся (54,6%) дополнительное образование – это, прежде всего, возможность заняться любимым делом. В меньшей степени УДО детей рассматривается с точки зрения получения дополнительных знаний (44%) и развития интеллектуальных, творческих способностей (34%). Тем не менее, по состоянию на 2000г, эти три мотива – основные при получении дополнительного образования.

Похожая структура предпочтений была выявлена и в результате исследования, проведенного в 2001г. В число наиболее распространенных мотивов посещения занятий в ГЦДТ вошли «желание получить дополнительные знания» (51,2%), «возможность заниматься любимым делом» (36,2%), «желание получить знания и умения, необходимые для будущей профессии» (31,1%), «желание получить свидетельство о дополнительном образовании» (30,7%), «возможность развития интеллектуальных, творческих

способностей» (26,8%). Таким образом, к числу мотивов, которые были выделены в 2000г., добавились два новых – желание получить «корочку» и возможность получить допрофессиональную подготовку, профориентационную помощь. В перечень профессий, по которым учащиеся хотели бы получить соответствующую подготовку, вошли следующие специальности: швея; модельер; закройщик; программист; актер; хормейстер; телеведущий. Ориентация на получение допрофессиональной /профессиональной подготовки является выраженной и в настоящее время. В 2004г. 56,3% воспитанников отметили, что хотят связать занятия в объединении (кружке) со своей будущей профессиональной деятельностью.

Выявленные потребности стали основой при определении направлений развития деятельности ГЦДТ на среднесрочную перспективу: появились профориентационные программы («Профессиональная ориентация детей и молодежи гор. Наб. Челны через экскурсионные программы «Судьбе навстречу», «Формирование и развитие трудового потенциала лиц с ограниченными возможностями здоровья») и др.

### **Удовлетворенность образовательных запросов детей и родителей**

В целом удовлетворенность учащихся, посещающих секции и объединения ГЦДТ, можно охарактеризовать как высокую. 83,9% воспитанников при необходимости повторного выбора вновь пришли бы в секции и кружки городского Центра детского творчества (+3,9% по сравнению с 2000г.). 86,2% отправляются в ГЦДТ с хорошим настроением, связывая это с атмосферой уважения и взаимопомощи, которая царит в объединении, а также личностью педагога. Именно высокая квалификация педагогов, атмосфера взаимопонимания между педагогом и учащимися, индивидуальный подход к ребенку, составляют, по мнению детей, основное преимущество обучения в ГЦДТ по сравнению со школьным обучением. В большинстве случаев педагог ГЦДТ либо заменяет ребенку его сверстников, либо расширяет круг сверстников, которым ребенок доверяет и с которыми готов поддерживать

отношения. Именно доверие и взаимопонимание являются базовыми принципами во взаимоотношениях детей и педагогов ГЦДТ.

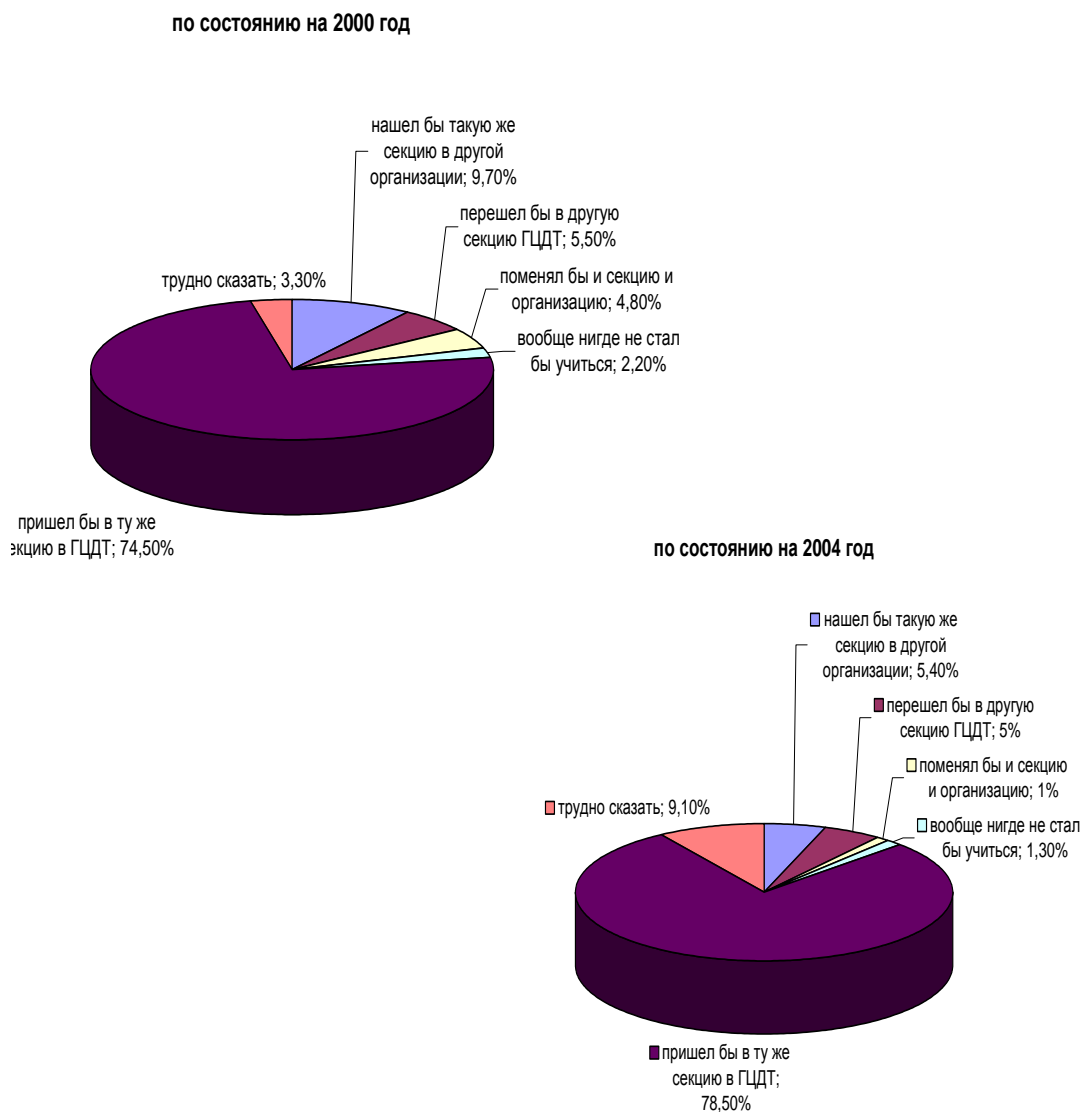
Косвенным показателем качества образовательных услуг может служить рост числа воспитанников, чей выбор в пользу ГЦДТ сделан под влиянием друзей (с 25% в 2000г. до 35% в 2004г.). Увеличение значимости неформального способа передачи информации «из уст в уста» («word-of-mouth») можно проинтерпретировать как доверие по отношению к образовательному учреждению, которое демонстрирует рекомендующий человек. Одновременно снижается количество детей, чей выбор сделан под влиянием - а, следовательно, отчасти давлением - родителей (с 25% в 2000г. до 13% в 2004г.).

Вместе с тем, существует и неудовлетворенность отдельными сторонами образовательной деятельности. 15,1% воспитанников не удовлетворены временем проведения занятий (в 2000 г. – 31%), 6% - формами проведения занятий (14%), 3,4% - содержанием занятий (14,7%). Т.е. по всем основным составляющим образовательного процесса наблюдается снижение уровня неудовлетворенности. Если в 2000 г. лишь каждый третий (34%) отмечал, что ничего не стал бы менять в образовательном процессе, поскольку его все устраивает, то в 2004 г. эта цифра возросла до 73,8%

Внедрение принципов маркетинга в систему управления ГЦДТ позволило повысить эффективность использования информационного ресурса. Более полно выявлены потребности и основных групп потребителей, осознаны конкурентные преимущества и возможности учреждения, угрозы со стороны внешней среды. Полученная информация послужила основой для выбора маркетинговых стратегий: «лидерство по качеству и «стратегия массового охвата».

В результате реализации данных стратегий выросла активность структурных подразделений реализации маркетинговых планов, учреждение добилось увеличения охвата детей и молодежи: через открытие новых направлений деятельности, сохранив и улучшив качество образовательных услуг, и через

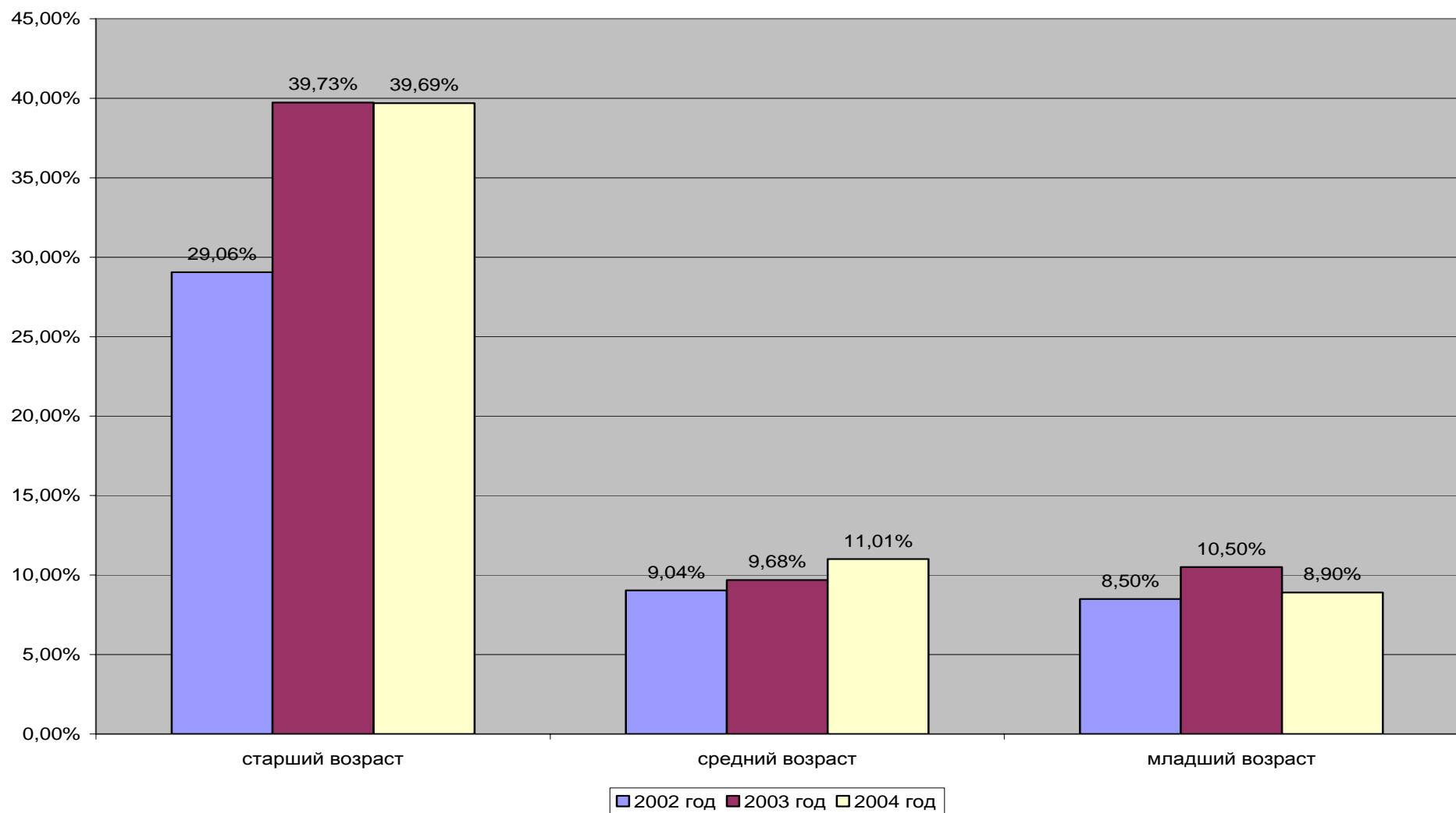
создание социально-педагогических условий, максимально соответствующих ожиданиям потребителей (рис. 4). Итак, доля ГЦДТ увеличилась в следующих сегментах «Дети старшего возраста», «Дети среднего возраста» (рис. 5).



**Примечание:** Представленные результаты получены на основе ответов на вопрос анкеты «Если бы представилась возможность заново сделать выбор, то как бы ты поступил?»

**Рис. 4. Уровень удовлетворенности качеством образовательных услуг**





**Рис. 5. Динамика востребованности образовательных услуг ГЦДТ среди детей и молодежи города**

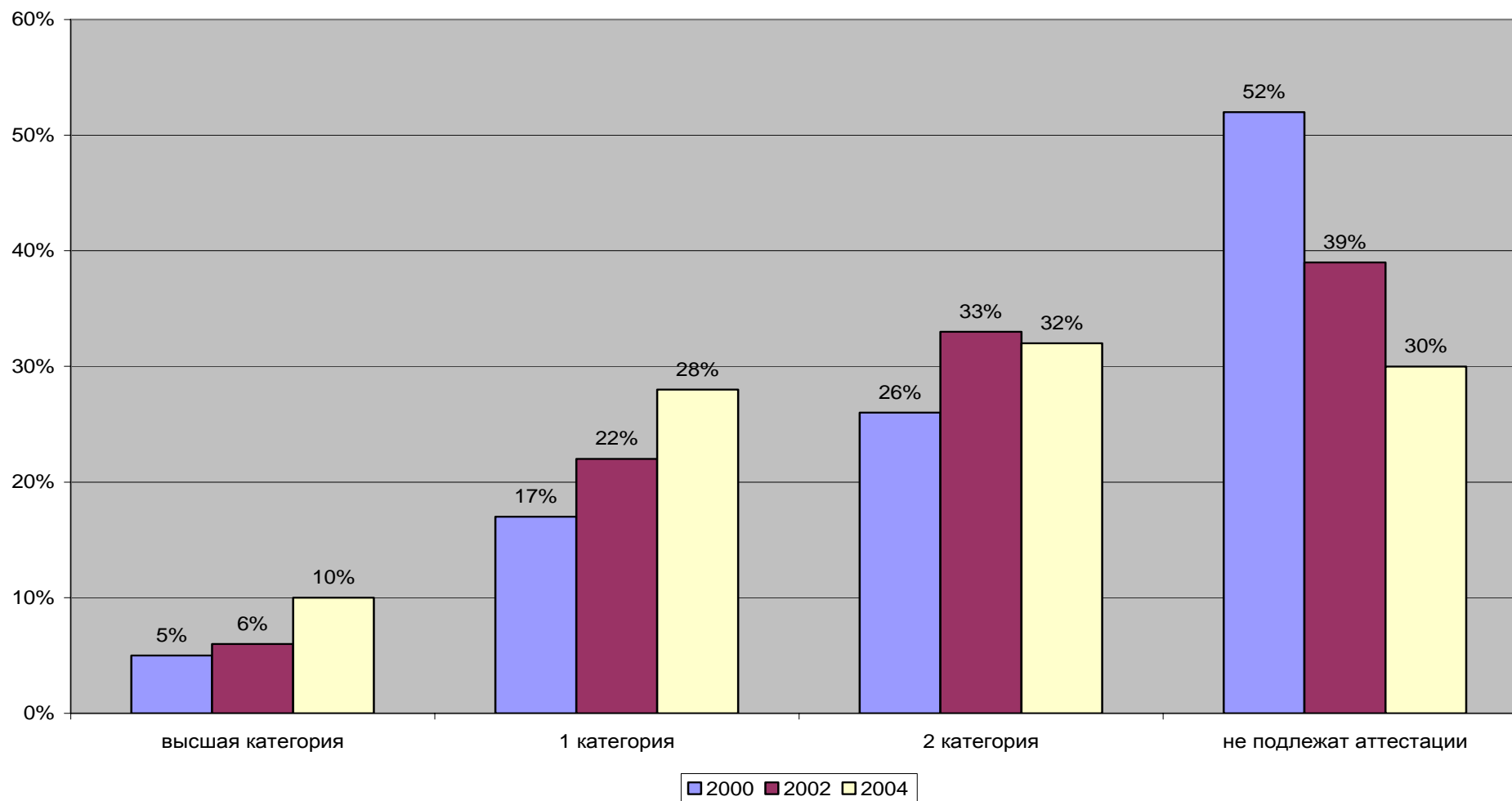
Реализация маркетинговой стратегии способствовала привлечению основных групп потребителей к участию в инновационной деятельности: через организацию Попечительского совета, фонда «Наследие». Влияние данных групп на инновационные процессы осуществляется по нескольким направлениям: идеологическое, финансовое, материально-техническое.

Инновационные процессы позволили учреждению расширить связи с научным сообществом. Основным результатом интеграции ГЦДТ с высшей школой стало формирование способности понимать свои проблемы и решать их среди значительной части педагогов и административно-управленческого персонала. Именно способность к самообновлению, саморазвитию позволяет говорить о необратимости инновационных процессов в учреждении: сегодня они являются столь же регулярными, как обучение и воспитание.

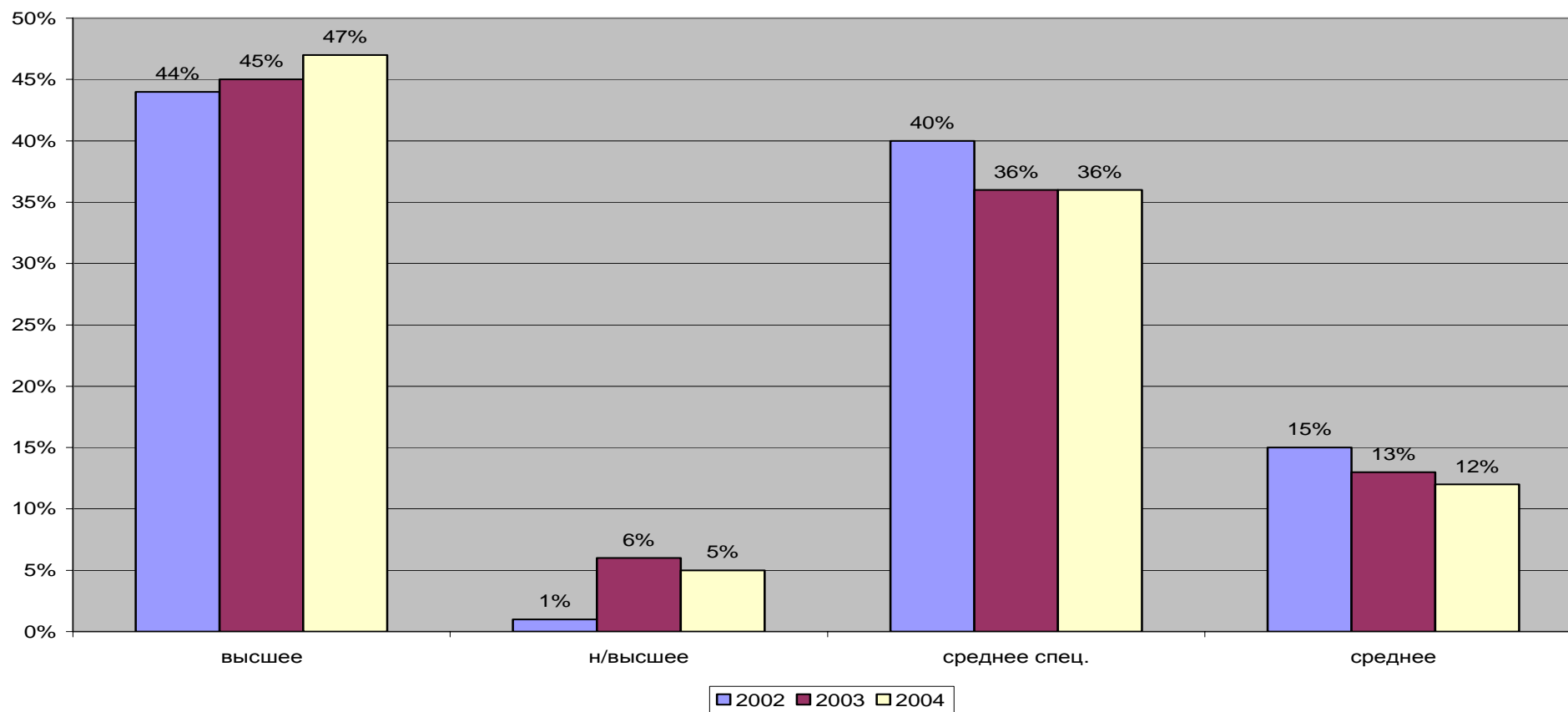
Реализация подхода «управление по целям» способствовало определению на основе маркетинговой информации стратегических и тактических целей ГЦДТ. Обеспечивая четкое понимание результата, к которому стремится учреждение, данный подход способствовал целостности изменений на всех уровнях управления и преодолению центробежной силы, являющейся своеобразным «спутником» крупных и многопрофильных учреждений. Цели всех структурных подразделений консолидированы с общеорганизационной целью и направлены на предоставление среды для активной самореализации личности ребенка в творческой деятельности, на подготовку его к выбору профессии. Реализация данного подхода позволила оптимизировать деятельность управленческого персонала в части снижения временных затрат: понимание цели способствовало разработке более четких и рациональных планов и позволило отказаться от ряда традиционных мероприятий, как несоответствующих поставленным целям. Таким образом, внедрение подхода «управление по целям» способствовало изменению характера плановой и аналитической функций – если до эксперимента показателем результативности являлось количество мероприятий, то в настоящее время их и целесообразность и качество.

Достижение поставленных ориентиров потребовало мобилизации и оптимизации всех организационных ресурсов: финансовых, материальных, информационных, человеческих. Формированию готовности персонала к инновационной деятельности способствовало создание соответствующих социально-педагогических условий. Прежде всего, речь идет о создании системы стимулирования педагогов к активному участию в эксперименте. Были определены доминирующие мотивы трудовой деятельности педагогов дополнительного образования: потребность в признании со стороны детей, родителей, коллег, членов администрации; потребность в повышении профессионального мастерства; желание работать на современной материально-технической базе. Учет данных факторов, а также четкое определение критериев вознаграждения способствовали росту числа педагогов, заинтересованных в инновационной деятельности - сегодня их количество составляет 69,1%. Заметно сократилось число тех, кто считает, что их вынуждают работать но-новому (24%). Положительно выраженной является динамика количества педагогов-экспериментаторов, педагогов, руководителей структурных подразделений, разрабатывающих и реализующих социальные проекты, а также динамике изменения показателей профессиональной компетентности педагогов (рис.6, 7).

Организация профессионального обучения и развития персонала на основе процессуальной модели, четко увязывающей содержание, формы данного обучения со стратегическими целями учреждения и ориентированной на непрерывное развитие, позволили обеспечить относительно высокий уровень профессиональной готовности педагогов в режиме инновационной деятельности. Признаками сформированности являются способности к целеполаганию на основе проблемно-ориентированного анализа; способность обеспечивать содержание деятельности целям. Позитивная динамика наблюдается и в плане готовности педагогов к работе в личностно-ориентированном образовании. Вместе с тем, демонстрируя достаточно высокий уровень знаний по ЛОО, многие педагоги сталкиваются с проблемами практической реализации полученных знаний.



**Рис. 6 Показатели результатов аттестации**



**Рис. 7 Динамика изменения показателей профессиональной компетентности педагогов (образование)**

Это касается применения диалоговых форм в работе с детьми, создания условий для развития у воспитанников рефлексии и самоанализа, учета индивидуальных особенностей детей.

Одним из ключевых ресурсов, обеспечивших эффективное формирование профессиональной и мотивационной готовности персонала к работе в режиме развития, стал информационный. В учреждении внедрены новые коммуникационные каналы – корпоративные средства массовой информации; видоизменены с учетом принципов оперативности, актуальности, доступности и полноты изложения информации традиционные каналы. Создание системы информационно-коммуникативного взаимодействия позволяет эффективно осуществлять мониторинг инновационной деятельности – отслеживает соответствие получаемых результатов желаемым в установленных «контрольных точках» и в случае необходимости позволяет контролировать свои действия.

### **Выводы второй главы.**

1. На основе проведенного исследования было установлено, что традиционная модель управления УДО детей в условиях динамично развивающейся социально-экономической и социокультурной среды не может обеспечить эффективную инновационную деятельность, направленную на предоставление потребителям востребованных, конкурентноспособных образовательных услуг. Во многом это объясняется тем, что она не способна оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде образовательного учреждения. Поэтому для управления инновационной деятельностью УДО детей в новых условиях нужны новые подходы.

2. В диссертации исследована возможность адаптации основных положений новой парадигмы управления организациями и положений образовательного менеджмента к учреждениям дополнительного образования детей. Для этого УДО детей рассматривалось в качестве открытой системы, активно взаимодействующей с внешней средой, включающей макроокружение и непосредственное окружение, в которой происходят постоянные изменения,

оказывающие существенное влияние на требования, предъявляемые к деятельности УДО детей. Принципиальные отличия основных положений новой парадигмы управления организациями сводятся к тому, что, во-первых, организации рассматриваются как открытые системы, во-вторых, основное внимание уделяется качеству выпускаемой продукции и оказываемых услуг; в-третьих, в основу управления закладывается ситуационный подход; в четвертых, главным фактором успешной деятельности являются люди; в-пятых, системы управления ориентируются на повышение роли организационной культуры поведения, усиление мотивации работников и изменение стиля руководства организациями.

3. Обоснована необходимость использования ситуационного и целевого подходов к управлению для разработки организационной модели управления инновационной деятельностью УДО детей, что обеспечивает возможность оперативного реагирования на постоянные изменения в условиях поведения внешней среды.

4. Предложена модель системы управления инновационной деятельностью УДО детей, определены цели и обоснованы принципы ее разработки, разработана структура функционирования системы, включающая управленческий блок администрации, управленческий блок педагогического персонала и совместный проектно-аналитический блок.

5. В результате проведенного исследования нами установлено, что важнейшими требованиями функционирования и развития системы управления инновационной деятельностью являются:

- обеспечение восприимчивости к педагогическим инновациям коллектива и администрации УДО детей;
- включение в инновационную деятельность педагогических кадров путем активизации их творческой деятельности;
- децентрализация управления посредством делегирования части полномочий педагогическим кадрам;
- активизация сотрудничества с социальными партнерами с целью удовлетворения их требований к деятельности УДО детей.

6. Обосновано положение о том, что вовлечение педагогического коллектива в инновационную деятельность и управление ею предполагает необходимость оптимизации организационной структуры УДО детей. С этой целью предложено введение структурных подразделений нового типа, включающих научно-методический совет, проблемные группы, отдел маркетинга. Их деятельность ориентирована на выполнение ключевых функций управления инновационной деятельностью и предполагает перераспределение функциональных обязанностей персонала в результате перехода от вертикальных к горизонтальным связям.

7. На основе проведенного нами исследования определены и обоснованы социально-педагогические условия, реализация которых обеспечивает эффективное функционирование системы управления инновационной деятельностью.

8. Проведенный эксперимент позволил выявить положительную динамику показателей, свидетельствующих об эффективности предложенной и внедренной в деятельности Городского центра детского творчества г. Набережные Челны системы управления инновационной деятельностью и социально-педагогических условий ее реализации.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменившиеся условия функционирования учреждений дополнительного образования детей, связанные с необходимостью обеспечения конкурентоспособности предоставляемых образовательных услуг, предъявляют новые требования к их деятельности, обуславливают необходимость использования новых подходов, перехода на режим развития, реализации инновационной деятельности.

Произошедшие изменения в обществе в целом и в системе образования, в частности, необходимость обеспечения в связи с этим новых требований к управлению инновационной деятельностью УДО детей, обусловили актуальность постановки и исследований проблемы управления инновационной деятельностью УДО детей в новых социально-экономических и социокультурных условиях.

Проведенный в диссертации анализ существующих подходов в практике дополнительного образования детей позволили выявить отсутствие комплексного решения этой проблемы в УДО детей. Преобладающее внимание в них отводится реализации отдельных инноваций модульного характера в образовательном процессе, в проектировании образовательных программ, повышении квалификации педагогов. В то же время, управление инновационной деятельностью УДО детей не рассматривается как педагогическая проблема с позиций системного подхода.

На основе проведенных исследований было установлено, что организация инновационной деятельности, удовлетворяющей потребителей образовательных услуг УДО детей, является важнейшей задачей учреждений дополнительного образования детей и требует в свою очередь, инновационного подхода к управлению деятельностью. С целью его реализации в диссертации были исследованы возможности использования основных положений современной теории менеджмента. С этих позиций УДО детей рассматривается нами как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой, в которой происходят постоянные изменения, оказывающие существенное влияние на

определение требований, предъявляемых к образовательным услугам УДО детей. Для организации инновационной деятельности в соответствии с новыми требованиями в диссертации предложено применение ситуационного и целевого подхода.

При проведении исследования установлено, что для формирования модели системы управления инновационной деятельностью на основе указанных подходов, включающей взаимосвязанную и взаимодополняющую деятельность руководителей и педагогического коллектива, необходимо решение следующих задач: проведение преобразований в организационной структуре УДО детей; формирование у педагогов готовности к инновационной деятельности; вовлечение педагогов в инновационную деятельность и управление ею.

В предложенной модели управления инновационной деятельностью в УДО детей процесс управления предполагает проектирование и прогнозирование содержания инновационной деятельности и ее результатов; управление по ситуации; оценку эффективности инновационной деятельности. Выполнение обозначенных задач предопределяет необходимость разработки требований к созданию, функционированию и развитию системы управления инновационной деятельностью в УДО детей, включающих в себя введение научно обоснованных принципов управления образовательными системами (принцип восприимчивости к педагогическим инновациям коллектива и администрации образовательного заведения; принцип адекватности научно-методического и материально-технического обеспечения деятельности поставленным целям и задачам; принцип взаимодействия и взаимозависимости всех компонентов организации образовательной деятельности; принцип педагогического сотрудничества); включение педагогического коллектива в управление инновационными процессами путем активизации их творческой деятельности; децентрализация управления инновационной деятельностью посредством делегирования части полномочий педагогическим кадрам; активизация сотрудничества с социальными партнерами с целью удовлетворения их требований к дополнительному образованию детей и молодежи.

Таким образом, система управления инновационной деятельностью в УДО детей нацелена на более полное удовлетворение требований детей и молодежи в развитии их способностей, индивидуализации и социализации, в соответствии с формирующимися ценностями российского общества, посредством предоставления им конкурентоспособных образовательных услуг.

На основе проведенного нами исследования выявлены социально-педагогические условия, реализация которых обеспечивает эффективное функционирование системы управления инновационной деятельностью: оптимизация организационной структуры и организация деятельности УДО детей в соответствии с научно обоснованными положениями теории управления организации; формирование готовности педагогических кадров посредством повышения их квалификации в области психолого-педагогической и организационно-управленческой деятельности; вовлечение педагогов в деятельность по управлению инновационными процессами посредством формирования в УДО детей организационной культуры, предполагающей и стимулирующей проявления инициативы и творческой активности, сотрудничества и партнерства. Предложенная в диссертации система стимулирования позволила активизировать инновационную деятельность всего коллектива, направленную на реализацию миссии УДО детей.

Для практической реализации разработанная модель управления инновационной деятельностью, в диссертации было предложено создание подразделений нового типа, включая научно-методический совет, проблемные группы и др. Проведенные преобразования в организационной структуре УДО детей позволили объединить и скоординировать деятельность администрации, педагогов и потребителей образовательных услуг, направленную на решение проблемы предоставления конкурентоспособных, востребованных образовательных услуг в соответствии с требованиями внешней среды.

Оптимизация организационной структуры повлекла за собой необходимость дополнения и конкретизации функциональных обязанностей администрации и педагогов, направленных на управление инновационной деятельностью. На основе проведенного исследования было доказано, что

управленческая деятельность педагогов при реализации предложенной нами системы управления инновационной деятельности заключается, прежде всего, в проектировании содержания и формы инновационной деятельности, позволяющей достичь поставленных целей в оценке результатов инновационной деятельности.

Проведенный педагогический эксперимент подтвердил высокую эффективность функционирования системы управления инновационной деятельностью УДО детей. В значительной степени этому способствовало выполнение необходимых социально-педагогических условий при реализации предложенной системы управления. Все это подтверждает эффективность ее функционирования применительно к управлению инновационной деятельностью УДО детей в условиях динамично развивающейся внешней среды.

При проведении дальнейших исследований особое внимание должно быть обращено формированию механизма взаимоотношений УДО детей с потребителями и социальными партнерами посредством их привлечения к участию в определении требований к образовательным услугам. Это будет способствовать повышению эффективности функционирования разработанной системы управления инновационными процессами в учреждении дополнительного образования детей в новых социально-экономических условиях жизни российского общества на основе развития института социального партнерства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ангеловски К. Учителя и инновации: Кн. для учителя: Пер. с макед. – М.: Просвещение, 1991. – 159 с.
2. Андреев В.И. Саморазвитие творческой конкурентоспособной личности менеджера. – Казань. – 208 с.
3. Андреев В.И., Щетинская А.И. Педагогика дополнительного образования: приоритет духовности, здоровья и творчества. – Казань-Оренбург. 2001. – с. 6, 9-10.
4. Артюхов М В. Управление муниципальной образовательной системы, опыт Сибирского региона// Педагогика. – 1999. - №5 с. 14-18.
5. Афанасьева Т. Руководство педагогическим коллективом: технологии диагностики и развития // Лучшие страницы педагогической прессы. – 2002. – №6. – с.3-9.
6. Ахметшина Э. Научно-исследовательская деятельность педагога дополнительного образования // «Наука и школа». – 2003. – №2-3. – с. 9-10
7. Байденко В.И. Стандарты в непрерывном образовании: современное состояние. – М.: 1998. – 147 с.
8. Байденко В.И. Образовательный стандарт. Опыт системного исследования. – Новгород.: НовГТУ им.Ярослава Мудрого, 1999. 440 с.
9. Бакурадзе А.Б Цели руководителя и стремления подчиненных: как сделать так, чтобы они совпадали? // Директор школы. – 2002 - №1. – с. 31-35
10. Безлепкин В.В., Власов В., Пименова Е. Государственный интерес (о дополнительном профессиональном образовании)// Высшее образование в России. - № 4. – С. 3-9.
11. Березина В. А. Проблемы модернизации дополнительного образования // Материалы Всероссийской конференции «Принципы обновления и модернизации дополнительного образования детей в деятельности федеральных экспериментальных площадок». – 2003. – с.7-11.
12. Березина В.П. Дополнительное образование – особое образовательное пространство // Учительская газета. – 2000. – №1. – с. 18

- 13.Березина В.А. Творческое развитие детей средствами дополнительного образования: Автореферат дисс. канд. пед.наук. – М., 1998. – 24 с.
- 14.Березняк Е.С. Руководство современной школой. – М., 1983.
- 15.Беспалько В.П. Основы теории педагогических систем (Проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения технических обучающих систем). Воронеж, 1977. – 230 с.
- 16.Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: «Большая Российская энциклопедия», СПб.: «Норинт». – 2001. – 1456 с.
- 17.Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. – М., 1987. 165 с.
- 18.Борисова Л.Л. Воспитание в молодежных и общественных объединениях. – Чебоксары, 1998. 147 с.
- 19.Бочаров М.К. Наука управления: новый подход. – М., 1990. – 134 с.
- 20.Бронникова И. Развитие инновационной деятельности в образовательном учреждении. // Управление школой. – 2002. – 16-22 июня.
- 21.Бруднов А. Проблемы становления и развития системы дополнительного образования //Воспитание школьников. – 1996. – №4. – С.2-6.
- 22.Бруднов А.К. Стратегия развития государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования / Воспитание школьников. – 1994. - №5. С. 2-4.
- 23.Буданова Г.П. Создание рефлексивно-творческой среды в учреждениях дополнительного образования как объективная закономерность// Внешкольник. 1998. №1. С.1-3.
- 24.Буева И. Современные требования к организации образовательного процесса в УДО // «Наука и школа». – 2003. – №2-3. – С. 6-8
- 25.Булгаков А.В. Экспериментальное исследование стратегий межгрупповой адаптации в процессе совместного обучения. // Инновации в образовании. – 2004. - № 4. – С. 82-97.
- 26.Бутакова Е. Педагогический мониторинг. // «Наука и школа». – 2003. – №2-3. – С. 23-25.
- 27.Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Белиловский В.Д. Педагогический менеджмент. –

М. 1991. 305 с.

- 28.Ванцова Т. Менеджер образования: особенности управленческо-педагогической деятельности // Лучшие страницы педагогической прессы. – 2003. - №1. – С.24-26.
- 29.Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика. – М., 1990. – 270 с.
- 30.Вержицкий Г.А. Дифференциация дополнительного образования: Автореф. дисс.. канд. пед. наук. – Новокузнецк, 1998. – 22 с.
- 31.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
- 32.Воспитание юного москвича в системе дополнительного образования: Материалы городской научно-практической конференции. – М.: Мирос, 1997. – 207 с.
- 33.Всемирный доклад по образованию. – ЮНЕСКО, 1998. – 175 с.
- 34.Гареева Е. Образовательный процесс – залог приобретения знаний. // «Наука и школа», 2003. – №2-3. – С. 14-15.
- 35.Гарифова З. Интеграция общего и дополнительного образования // «Наука и школа», 2003. – №2-3. – С. 48-51.
- 36.Гафурова Н.В. Интеллектуально-личностная модель образования как условие развития одаренности учащихся на этапе «школа-вуз». // Инновации в образовании. – 2004. - № 4. – С. 119-129.
- 37.Гессен С.И. Основы педагогики. Введение в прикладную философию. – М.: «Школа-Пресс», 1995. – 448 с.
- 38.Голованов В.П. Социально-педагогическое значение взаимодействия учреждений дополнительного образования детей и семьи // Внешкольник. – 2004. – №8. – С. 8-9
- 39.Голованов В.П. Сущность, функции, тенденции развития в ДО детей. Материалы виртуальной конференции в Интернете // Дополнительное образование. – 2004. – №5. – С. 14-16.
- 40.Горбунова Н.В. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций. – М., 1995. – 235 с.
- 41.Городская программа развития образования «Столичное образование – 2». –

- М., 1999. – 40 с.
42. Горская Г.И., Чураков Р.Г. Организация учебно-воспитательного процесса в школе. – М., 1983. 175 с.
43. Горский В.А. Концепция дополнительного образования
44. Горский В.А. Принципы развития содержания дополнительного образования детей – М.: 1995 – 51 с.
45. Гранатов Г.Г. Место дополнительности в педагогическом мышлении // Педагогика. 1992. № 1 с. 52
46. Гурье Л.И. Проблемы проектирования стратегии развития системы дополнительного образования детей: Материалы республиканского семинара специалистов по воспитательной работе органов образования и директоров УДОД. – Казань: РИЦ «Школа», 2000. – С.26-28.
47. Джуринский А.Н. Развитие образования в современном мире: Учеб. пособие. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС. – 1999. – 200 с.
48. Делор Ж. Образование: скрытое сокровище. Предисловие к докладу Международной комиссии по образованию для XXI века, представленному ЮНЕСКО. – М.: Университетская книга, 1997, №4. С. 26-35.
49. Дополнительное образование детей: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. О.Е. Лебедева. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – 256 с.
50. Дополнительное образование: идеи и решения / Сенашенко В. и др. // Высшее образование в России. – 2000. - №5. – С.13-18.
51. Дополнительное образование детей в Российской Федерации (Сборник нормативно-правовых документов). – М, 1995. - 74 с.
52. Дополнительное образование: некоторые вопросы программирования (методические рекомендации педагогу дополнительного образования, работающему над авторской программой). – М. 1997. 23 с.
53. Дьяконов С. Дополнительное образование – новые возможности // Высшее образование в России – 2003. – №2.-С.3-13.
54. Дьяконов С., Иванов В., Овсиенко Л. Дополнительное образование – новые возможности // Высшее образование в России. – 2003. – №2. – С. 3-13



- 55.Евладова Е.Б. Николаева Л.А. Дополнительное образование: содержание и перспективы развития / Педагогика. – 1995. - №5. - С.39-44.
- 56.Евладова Е.Б., Логинова Л.Г., Михайлова Н.Н. Дополнительное образование детей: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС – 2002. – 352 с.
- 57.Евладова Е.Б., Николаева Л.А. Развитие дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях: Методические рекомендации. – М. – 1996. – 48 с.
- 58.Жгулева Н.Н. Зачем нужны инновации? // Внешкольник. – 2000. - № 5. – С. 16.
- 59.Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. – М., 1995 - 321 с.
- 60.Закон Российской Федерации «Об образовании» (1996г.) – М.: 2003 – 48 с.
- 61.Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. - М: Аспект Пресс. – 1996. – 317с.
- 62.Зимняя И.А. Цель – идеал воспитания в дополнительном образовании детей в современной России// Материалы научно-практической конференции «Дополнительное образование детей в России: состояние и перспективы развития в 21 веке. М.: ЦРСДОД, 2000. – 132 с.
- 63.Инновации в жизни школы. // В кн. Воспитательная система школы: проблемы управления. Очерки прагматической теории. Под ред. В.А. Караковского, Л.И. Новиковой, Н.Л. Селивановой, Е.И. Соколовой. – М.: Сентябрь. – 1997 – С. 79-89.
- 64.Инновационная организация государственно-общественных форм управления в образовании. // Управление школой. – 2002. – 8 – 15 июня.
- 65.Инновационный процессы в образовании: теория и практика/ Сборник научных статей. – М.: АПК и ПРО, 2001. – 207 с.
- 66.Инновационный менеджмент / Под ред. Л.Н. Оголевой - М.: ИНФРА-М. – 2002. -238с.
- 67.Калиш И.В. Организационно-педагогические условия повышения квалификации педагога дополнительного образования: Автореферат дисс. Кандидата педагогических наук. – М., 2000. – 22 с.

68. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: Учебн. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия». – 2002. – 160 с.
69. Каргина З. Дополнительное образование в школе: неиспользуемый потенциал // Воспитание школьников. – 2003. - №4. - С.39-41.
70. Каргина З.Н. Значение дополнительного образования пока не оценивается должным образом // Воспитание школьников – 2000. – №5. – с.28
71. Карпенко О.М. Зарубежный опыт массового образования как организационный базис развития российских распределенных вузов. // Инновации в образовании. – 2004. - № 4. – С. 5-15.
72. Киреева М.А. Злобина Г П. От идеи создания новой школы – к проблеме развития // Завуч. – 2000. – №4 – С. 14-20.
73. Киселев В.Н. Размышления о перспективах развития дополнительного образования детей. – СПб, 2000. 154 с.
74. Кленова Н.В. Инновационное поле дополнительного образования. // Внешкольник. – 2001. - № 4. – С. 14-16.
75. Ключ к успеху/ Сборник №1. Авторские программы педагогов дополнительного образования Восточного округа г. Москвы. – М., 1996. - 147 с.
76. Ключ к успеху/ Сборник №2. Из опыта работы по моделированию воспитательных систем образовательных учреждений округа г. Москвы. – М., 1996. - 157 с.
77. Коваль М.Б. Педагогика внешкольного учреждения. – Оренбург, 1993. – 211 с.
78. Комаров Е.И. Женщина-руководитель. – М., 1989. 245 с.
79. Кон И.С. Ребенок и общество. – М., 1988. 134 с.
80. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. – М., 1992. - 245 с.
81. Коновалов А.В. Сельские регионы на пути реформ // Внешкольник. – 2004. – №3. – с. 21
82. Концепция дополнительного образования детей в Российской Федерации. – М.: 2002. – 31 с.

83. Концепция региональных подходов к организации воспитательной работы в Ярославской области. – Ярославль, 1995. – 44 с.
84. Коршунова Н.Л. Социопрактические аспекты инновационной педагогической идеи. // Педагогика. – 2000. - № 10. – С. 12-17.
85. Костева И.А. Образовательная программа учреждений дополнительного образования. – Ульяновск, 1998. – 38 с.
86. Котлер Ф. Основы менеджмента. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
87. Котлярова И.О. Инновации в образовательных учреждениях: научно-методические рекомендации для руководителей. – Челябинск: ИИУМЦ «Образование». – 1998. – 89 с.
88. Краснов С.И. Управление развитием образовательных систем на основе самоопределения неформальных групп // Новые ценности образования, вып. 5. – С 41-49.
89. Краснова С. Управление многопрофильным учреждением дополнительного образования детей // Народное образование. – 2003. – №8. – с. 81-84
90. Кричевский В.Ю. Управление школьным коллективом. Л., 1985. - 304 с.
91. Красношлыкова О.Г., Буянова Т.А. Организация инновационной деятельности образовательного учреждения // Завуч. – 2002, № 7 – С.89-100.
92. Крупкина И. Новые подходы к сотрудничеству УДО и семьи. // «Наука и школа». – 2003. – №2-3. – С. 28-29.
93. Кулиев Т.А., Мамедов В.Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие. – М., 1990. – 236 с.
94. Кунц Г.О., Даннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М. 1981. - 512 с.
95. Курдюмова И.Н. Подготовка кадров управления образованием за рубежом. // Педагогика. – 2002. - № 3. – С. 98-105.
96. Курлов В.Ф. Мониторинг образовательной деятельности слушателей курсов повышения квалификации как средство оценки профессионального уровня методиста. // Методист. – 2002. - № 2. – С. 50-53.
97. Лазарев В.С. О развивающихся педагогических системах // Педагогика. – 2002 – №8. – С 13-24

98. Лазарев В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. – М., 1995. – 260 с.
99. Леонтьева Л.Г. Семья – институт социализации личности. // «Наука и школа» – 2003. – №2-3. – С. 26-27.
100. Мазыкина Н.В. Инновационные подходы в патриотическом воспитании и гражданском становлении личности. // Внешкольник. – 2002. – № 5. – С. 5-8.
101. Махотин Д.А. Проектный подход к разработке средств методического обеспечения системы дополнительного профессионального образования // Дополнительное образование – 2004. – №8. – с. 24.
102. Межведомственная программа развития системы дополнительного образования детей на 2002-2005 годы. // Дополнительное образование. – 2002. – № 4. – С. 3-10.
103. Методические рекомендации по развитию дополнительного образования детей в общеобразовательных учреждениях // Народное образование. – 2003. – №2. – С. 273-281.
104. Мировой опыт организации и реализации воспитания детей и учащихся // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 256 с.
105. Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. – М.: Флинта, 1998. – 200 с.
106. Михайлов Г. Мотивация как функция управления // Лучшие страницы педагогической прессы. – 2002. – №6. – С 9-18.
107. Мкртычян Г. А. Параметры педагогической экспериментальной деятельности // Педагогика. – 2001. – №5. – С 45-50.
108. Моисеев А. Развивая создай. Как управлять, учитывая человеческий фактор // Лучшие страницы педагогической прессы. – 2003. – №1. – С 31-36.
109. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть. – М.: Сентябрь. – 2001. – 160 с.
110. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН). – 2004. – 240 с.

111. Морозова Н.А. Дополнительное образование – многоуровневая система в непрерывном образовании. – М.: МГУП, 2001. – 279 с.
112. Морозова Н.А. Учебно-методическое обеспечение дополнительного педагогического образования: Дисс. кандидата педагогических наук. – М., 1995. - 221 с.
113. Научно-методические основы разработки и реализации образовательных программ в системе дополнительного образования детей./ Сборник статей. – СПб, 1996. - 258 с.
114. Немова Н. В. Школа достижений: начало пути к успеху. – М.: Сентябрь. – 2002. –160 с.
115. Новиков А.М. Научно-экспериментальная работа в образовательном учреждении. – М.: 1998. – 133 с.
116. Новикова Т.Г. Проектирование и экспертиза инновационной деятельности в образовании. Вып. 12. - М.: ЦРСДОД. – 2001. - 64с.
117. Образование по выбору – реальность сегодняшнего дня. Материалы расширенного заседания коллегии МО РФ. 1 марта 1995. – с. 68-69
118. Общая стратегия воспитания в образовательной системе России. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2001. – 616 с.
119. Одегов Ю.Г., Журавлев В.П. Управление персоналом – М.: Финстатинформ. – 1997. – 878 с.
120. Окулич-Казарин В.П. О развитии дополнительного образования //Дополнительное образование. – 2004. – №8. – с. 16-18
121. Основы инновационного менеджмента. – М.: Экономика, 2000. – 475 с.
122. Омаров А.М. Управление и человек. – М., 1989. 432 с.
123. От внешкольной работы – к дополнительному образованию детей. / сборник методических материалов для дополнительного образования детей. – М.: Гуманитарный издательский центр «Владос», 2000. – 542 с.
124. Павлов Н. Проектирование образовательной сферы и сообщества в малом городе // Новые ценности образования, вып.5 – С.29-40.
125. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг// Справочник

- менеджера образования. В 2-х т. – М.: Новая школа, 1995. С. 287-311.
126. Педагогика дополнительного образования детей: приоритет духовности, здоровья и творчества. Учебное пособие / Под ред. В.И. Андреева. – Казань: Центр инновационных технологий. – 2001. – 328 с.
127. Петривня И.В. Инновации в подготовке учителя. – Куйбышев, 1990. - 54 с.
128. Пичугина Г.В. Программа дополнительного образования американских школьников «4-Н» // Педагогика. – 1999. – № 5. – С. 110-116.
129. Поволяева М.Н. Развитие научного знания в содержании школьного и дополнительного образования детей // Внешкольник. – 2004. – №4. – с. 13.
130. Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образованием. – М.: ACADEMIA, 2000. – 432 с.
131. Поколение XXI: Развитие человеческого потенциала, программа развития системы дополнительного образования Красноярского края. Красноярск. – 2001. – с.2.
132. Полуянов В.Б. Организация и управление в сфере образования. – Екатеринбург, изд-во УГННО, 2000. – 138 с.
133. Поташник М. Управление качеством дополнительного образования // Народное образование. – 2001. – №7. – С. 55-58
134. Поташник ММ Право на эксперимент// Народное образование – 1989. - №9. - С. 32-35
135. Проблема результата и качества деятельности учреждений дополнительного образования детей/ Материалы научно-практической конференции. – Ярославль, 1997. – 85 с.
136. Проблемы управления дополнительным образованием детей/ Материалы республиканского семинара специалистов по воспитательной работе органов управления и директоров учреждений дополнительного образования детей. – Казань, РИЦ «Школа», 2000. – 192 с.
137. Программы гуманизации дополнительного образования детей и формирования нравственных отношений в семье/ Материалы международной конференции. – М.: Мир книги, 1995. - 184 с.
138. Программа повышения проектной культуры руководителей

- образовательных учреждений. // Управление школой. – 2002. – 16 - 22 мая.
139. Программа стабилизации и развития дополнительного образования детей Оренбургской области на 2000-2005 гг. – Оренбург, 2000. – 45 с.
140. Проектирование инновационных процессов в социокультурной и образовательной сферах/ Материалы третьей международной научно-методической конференции. – Сочи, 2000. – 228 с.
141. Проектирование образовательной среды в учреждении дополнительного образования/ Под редакцией В.И.Панкова. – М.: Южный учебный округ, 2000. – 130 с.
142. Развитие дополнительного образования детей: взгляд на проблемы и перспективы. – СПб, 1997. – 110 с.
143. Развитие системы дополнительного образования детей. – М., 1998. 60 с.
144. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под редакцией Лазарева В.С. – М.: Центр социальных и экономических исследований. – 1995. – 158 с.
145. Русских Г.А. Мастер-класс – технология подготовки учителя к творческой профессиональной деятельности // Методист – 2002. – №1 – С. 38-40
146. Рыбаков С.А. Дополнительное образование города как система // «Наука и школа». – 2003. - № 2-3. - С. 4-5
147. Рыбаков С.А. Изучение спроса при организации деятельности учреждения дополнительного образования детей// Проблемы управления дополнительным образованием детей: Материалы республиканского семинара специалистов по воспитательной работе органов управления образованием и директоров УДОД. – Казань.: РИЦ «Школа». - 2000. - С. 29-30
148. Рябус Б.М. Педагогические основы управления школой. – Ставрополь, 1990. – 230 с.
149. Седова Н.В. Научно-методическое сопровождение образовательной системы района. // Методист. – 2002. - № 2. – С. 48-50.
150. Семакина Е. Выстроить систему отношений школ и учреждений дополнительного образования // Народное образование. – 2000. – №2. – с.

129-130.

151. Сенашенко В., Чистова И., Кузнецова. В., Казарин Л. Дополнительное образование: идеи и решения // Высшее образование в России. – 2000. – №5. – с. 13-18.
152. Сергеева В.П. Управление образовательными системами. Программно-методическое пособие. – М., 201. – 160 с.
153. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 430 с.
154. Симонов В.П. Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя. – М., 1995. – 230 с.
155. Скачков А.В. Дополнительное образование как социально-педагогическая проблема: Автореферат дисс.кандидата педагогических наук. – Ростов, 1996. – 34 с.
156. Скворцова Н.А., Кравцов А.О. Проблемные творческие группы учителей в системе методической работы школы: формирование и руководство. // Методист. – 2002. – № 2. – С. 57-59.
157. Соколова Н.А. Социально-педагогическая поддержка личности ребенка как цель дополнительного образования // Дополнительное образование. – 2004. – №8. – с. 15.
158. Спирина Л П., Компаниец О.Б. К проблеме управления и организации инновационных процессов в учреждениях образования // Инновационный потенциал образовательных систем: проблемы и перспективы. – Наб. Челны. – 2000. – С.23-35.
159. Субетто А.И. Новое качество образования в современной России. Концептуально-программный подход. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1995. – 199 с.
160. Судьба российского образования – судьба России: Материалы второй научной сессии отделения образования Петровской академии наук и искусств / Под научн. ред А.И.Субетто. – СПб, 1995. – 439 с.
161. Султанова Ф.Р., Лаптев А.В. Инновационные процессы в сфере



- управления персоналом // «Наука и школа», 2003. – №2-3. – С. 10-13.
162. Султанова Ф.Р. Инновационные процессы в сфере управления персоналом: из опыта Городского центра детского творчества // «Наука и школа». – 2003 № 2-3. с. 10-13
163. Султанова Ф.Р. Инновации в системе управления учреждениями дополнительного образования детей. // Дополнительное образование. – 2003 № 9 – с. 6-10
164. Султанова Ф.Р. Некоторые подходы к работе с кадровым резервом. // Внешкольник – 2004 № 11 с. 18-20
165. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. - М • «НКС Кадровый клуб», «Книжный мир». – 2001 – 240с.
166. Толчанов О., Винтовкина А. Дополнительное образование – новый импульс // Внешкольник. 1999 № 9 с. 13-14.
167. Уваров Н. Н. Имидж руководителя системы образования // Педагогика. – 2001. – №7. – С.63-66.
168. Управление инновационными процессами в школе. // В кн. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. – М.: 1997. – С. 39-67.
169. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений/ Под ред. М.М. Поташкина и В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.
170. Управление школой на основе коммуникативных технологий. // Управление школой. – 2002. – 1-7 июня.
171. Ушаков К. Технология изменений: действия и противодействия. // Директор школы. – 2001. - № 5. – С. 3-6.
172. Ушаков К.М. Слово в поддержку «функционирующих школ» // Директор школы. – 2002. – №1.– С.24-26.
173. Филиппов В. Место дополнительного образования в системе российского образования: О проекте Федерального закона о ДО// Альма магер/ Вестник высшей школы. – 1999. – №9. – С.3-10.
174. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой – М.: 2000 – 160 с.
175. Фишман Л.И., Фишман И.С. Управление и руководство школой: алгебра и

- гармония. – М.: Сентябрь. – 2001. – 160 с.
176. Фомина А.Б. Основы управления учреждением дополнительного образования детей. – М.: 1996. – 85 с.
177. Фомина А.Б. Учреждение дополнительного образования детей: инновационная социально-педагогическая модель. – М. – 1996. – 70 с.
178. Формы и методы работы экспериментальной площадки по реализации научно-педагогического проекта «Разработка и внедрение инновационных технологий педагогического управления дополнительным образованием. – М.: МИРОС. – 1999. – 71с.
179. Хадиев М.М. Педагогические условия реализации маркетингового подхода к совершенствованию качества дополнительного образования детей: Автореферат дисс. кандидата педагогических наук. – Казань, 2003. 22 с.
180. Хазиева М. Учимся творить и созидать // «Наука и школа». – 2003. – №2-3. – С. 58-60.
181. Хайман В. Природа детского художественного творчества // «Наука и школа». – 2003. – №2-3. – С. 15-17.
182. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 224 с.
183. Хомерики О.Г., Поташник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. – М. - 1994. – 64 с.
184. Хуторянский И.И. Дополнительное образование в Томске: реалии и перспективы. // Внешкольник. – 2002. - № 4. – С. 7-8.
185. Чепурных Е.Е.Выступление на торжественном открытии Форума, посвященного 85-летию системы (внешкольного) дополнительного образования детей. – С-Пб.: 2003.
186. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении школой. – М., 1992. 341 с.
187. Шарифуллина Ч.Способности есть у каждого ребенка // «Наука и школа». – 2003. – №2-3. – С. 21-22.
188. Шатохин Р. А. Организационно-педагогические основы инновационного

- управления развивающимся общеобразовательным учреждением: Автореф. дис. канд. пед. наук – Брянск. – 1999.
189. Щедровицкий П. Кризис инновационного движения и проблемы управления // Учительская газета. – 1996. 18 июня.
190. Щербо И. Школьный маркетолог – запрос сегодняшнего дня или фантазия? // Директор школы. – 2001. - № 5. – С. 7-10.
191. Щетинская А.И. Педагогическое управление учреждением дополнительного образования инновационного типа – М.: Новая школа. – 1997.-48с.
192. Экспериментальный проект «Разработка и внедрение инновационных технологий педагогического управления дополнительным образованием». Научно-методическое обеспечение внедрения нововведений в образовательно-воспитательный процесс дополнительного образования. – М.: МИРОС, 1998. – 135 с.

## Шаг в завтра!

*Листок организатора экспериментальной работы ГЦДТ*

*г. Набережные Челны*

**Коллеги, нам пора в эксперимент!!!**

В работе Городского центра детского творчества немало побед. Но не о них сегодня речь. *ГЦДТ, как и вся система дополнительного образования детей находится на переломном этапе развития.* С одной стороны, он должен выживать и продолжать функционировать в кризисных условиях, характерных для всех сфер нашего общества – экономической, социальной, культурной, демографической. Экономическая нестабильность и социальная напряженность в обществе пронизывают жизнь семьи и школы, приводят к возникновению и резкому усилению проблем, с которыми постоянно сталкиваемся – рост детской и подростковой преступности, безнадзорности, наркомании, проституции, заболеваемости СПИДом и др.

С другой стороны ГЦДТ располагает большими потенциальными возможностями для развития высококвалифицированными кадрами, богатейшим опытом деятельности, материально-технической базой. Это означает, что для ГЦДТ сегодня переход в режим инновационного развития не только необходим, но и реален. В этой связи необходимо взглянуть на свое текущее состояние со стороны основных проблем инновационного развития.

Развитие – это позитивное качественное изменение, в результате которого система приобретает новые качества, эти качества позволяют ей более эффективно выполнять текущие функции и приобретать другие, выполнение которых становится необходимым в новых условиях. Любая образовательная система может развиваться только осваивая новую практику образования в результате организованного в ней и управляемого инновационного процесса.

Система дополнительного образования детей реализует цели, задаваемые обществом, учитывает влияние социально-экономической и культурной среды и сама способна оказать влияние на развитие этой среды. Степень этого влияния зависит от эффективности деятельности системы дополнительного образования детей. В условиях быстрых и глубоких изменений в обществе система дополнительного образования детей может эффективно выполнять свои функции только в условиях динамичного развития, иначе говоря, находясь в режиме инновационного развития.

*В режим инновационного развития невозможно перейти одним шагом.* Период переходя к инновационному развитию включает в себя проблемно-ориентированный анализ ситуации окружающей (внешней) среды и среды, сложившейся в УДО, выделение приоритетных проблем, поиск идей для решения этих проблем и конструирование на основе этих идей концепции нового учреждения. На основе выработанной концепции разрабатывается стратегия перехода к новому состоянию и определяются цели и задачи, разрабатывается план действий, т.е. разрабатывается программа развития учреждения.

Переход начинается только тогда, когда учреждение дополнительного образования детей ставит перед собой новые цели, к которым и стремится. А новые цели, соответственно, требуют и новых организационно-педагогических решений. Необходимы новые учебные программы и планы методики, новые подходы к организации учебно-воспитательной работы, и управленческой деятельности. Для того, чтобы программа развития смогла объединить усилия всех работников УДО-управленцев, педагогов, персонала – необходимо, чтобы она была:

- **актуальной**, то есть ориентировала на решение наиболее значимых для будущего УДО проблем;
- **прогностичной**, то есть отражала в своих целях не только сегодняшние, но и будущие требования к УДО, и изменения в условиях его деятельности;
- **рациональной**, то есть определяла бы такие цели и способы их достижения, которые позволили бы получить максимально полезный результат;
- **целостной**, то есть обеспечивающей равномерное и согласованное движение всего комплекса УДО (различных его подразделений, направлений деятельности) и реализацию единых для всех целей.

Для того, чтобы разработать такую программу развития, нам нужно получить ответы на такие вопросы:

1. *Для чего существует в обществе система дополнительного образования детей. Какую миссию она призвана реализовывать. Какие ценности ставит перед ней государство, школа, семья, сфера труда, культура и др.*
2. *Каковы основные отличия системы дополнительного образования детей от школы в широком смысле слова) Какова специфика деятельности и функций системы дополнительного образования детей.*
3. *Какими должны быть педагогические подходы, идеи, позволяющие наилучшим образом реализовывать миссию, цели, функции и задачи дополнительного образования детей.*
4. *Что следует сделать для реализации этого перехода, организации его в русле эффективной педагогической деятельности в УДО.*

Каждый творчески работающий педагог Центра хорошо знает проблемы своего направления деятельности, видит перспективы, реализует ее. Или иные идеи, способствующие дальнейшему совершенствованию этого направления. Для того, чтобы двигаться вместе, помогая друг другу, необходимо создать общий банк идей, сопоставить наши частные подходы, найти общие ориентиры, выявить перспективные цели и развиваться как целостный организм. Предстоящая работа сложна, но увлекательна, интересна. Открывает новые горизонты не только для развития Центра, но и каждого, яркого, увлеченно работающего педагога УДО, как неповторимой личности.

## Программа маркетингового исследования «Интересы и потребности детей в дополнительном образовании.»

**Актуальность:** необходимость выявления перспективных услуг ГЦДТ , обусловленное конкуренцией и профилактика социально – негативных явлений в детско – подростковой среде.

**Цель:** выявление и изучение основных интересов потребностей , мотивов и возможностей учащихся школ, гимназий и других учебных заведений в области доп. образования.

### **Задачи :**

1. определить основные направления (группы) интересов детей.
2. выявить факторы влияющие на спрос услуг дополнительного образования .социально – демографические (пол, возраст, национальность, материальное положение, условия проживания, тип школы, тип класса)
  - географические (удаленность от объектов допобразования)
  - социально – культурные (род занятий родителей, статус, интересы, хобби, ценности родителей, социальный престиж, отношение родителей к занятости детей во внеурочное время)
  - психологические (жизненная позиция – мотивы, потребности, установки, особенности, темперамент)
3. определить % детей, включенных в систему допобразования (направление, УДО, время)

### **Гипотеза:**

1. В нашем городе возможно большей популярностью пользуются объединения художественно – эстетического направления и клубы общения.
2. В наше время родители, имеющие активную жизненную позицию, существенно влияют на дополнительное образование детей.
3. На формирование потребностей детей влияют педагоги и государственная политика ( через финансирование программ и госзаказ).
4. Структура интересов детей со временем не изменяется, изменяется спрос на услуги, имеющие более современные и модные названия.
5. Будет развиваться направление, где дети объединяются в клубы по интересам.
6. У мальчиков наблюдается ориентация на выбор конструкторско – технического направления.
7. В последнее время бытует мнение, что девочки увлекаются традиционно мужскими видами занятости.
8. Существует тенденция у мальчиков младшего и среднего школьного возраста заниматься домоводством, цветоводством и прикладным искусством.

9. С увеличением возраста человека меняются его предпочтения в услугах дополнительного образования и количества предпочитаемых услуг.
10. Национальность влияет на выбор услуг в художественно – эстетическом направлении (народные танцы, игра на народных инструментах, народные костюмы)
11. В более материально обеспеченных семьях инициатива получения ДО принадлежит родителям, т. к. это дает большую возможность выбора услуг ДО, а в других семьях – детям ( по доступности услуг).
12. Дети, обучающиеся в специальных гимназических школах или классах в целом менее ориентированы на получение услуг ДО.
13. На выбор услуг влияет удаленность от УДО (до 20 минут ходьбы)
14. Чем младше возраст, тем важнее близость УДО.
15. Профессия родителей, при условии его авторитета, влияет на выбор услуг ДО (выбор схож с профессией родителей).
16. Интересы родителей влияют на формирование интересов детей.
17. Ценности родителей влияют на выбор направления: здоровье – спорт; свобода – общественные организации; творчество – художественно – эстетическое , конструкторское направление; семья – домоводство, прикладное искусство; религия – национальная культура, искусство; благополучие – экономика и социально – престижное направление.
18. Отношение родителей к занятости детей во внеурочное время влияют (дают возможность или запрещают) заниматься детям в объединении.
19. 80% детей включены в ДО. В среднем занятость детей в неделю составляет 4-5 часов.

**Объект:** учащиеся 5-12 классов

**Предмет исследования:** интересы и мотивация потребностей детей.

**Этапы исследования:**

1. Разработка программы исследования ( постановка задач, проблем, гипотез).
2. Разработка инструментария ( методы, методики и проч.).
3. Сбор данных.
4. Обработка данных.
5. Анализ и интерпретация данных.
6. Подготовка отчета.

**Методы сбора информации.**

1. Анкетный опрос школьников 5-12 классов.
2. Анализ статистики посещения школьниками УДО .
3. Анализ городских СМИ.
4. Анализ документов о государственной политике в области работы с детьми и молодежью.

## ПЛАН работ по внедрению системы маркетинга в управляющую систему ГЦДТ

**Цель:** сопровождение реализации процесса маркетинга в ГЦДТ

**Задачи:**

1. Формирование маркетингового мышления руководителей структурных подразделений.
2. Обеспечение реализации плана маркетинга.
3. Адаптация технологий маркетинга к деятельности отделов.
4. Выстраивание коммуникаций структурных подразделений с отделом маркетинга.

### ***1. Консультации структурных подразделений по реализации планов маркетинга***

| №  | Тема консультаций  | Месяц<br>консультации |
|----|--|-----------------------|
| 1. | Диагностика уровня реализации планов маркетинга подразделениями  | Сентябрь              |
| 2. | Выявление основных факторов макросреды, влияющий на работу отдела  | Октябрь               |
| 3. | Определение стратегических направлений развития отдела   | Ноябрь                |
| 4. | Уточнение оперативных (на текущий учебный год) целей и задач отдела  | Декабрь               |
| 5. | Разработка способов реализации целей (маркетинговых стратегий, в т.ч. стратегий сегментирования и позиционирования на рынке) | Январь<br>Февраль     |
| 6. | Разработка приемов товарной, ценовой, коммуникационной политики для реализации стратегий                                     | Март, апрель,<br>май  |

Консультации проводятся совместно с представителями отдела маркетинга ГЦДТ, время проведения: 4-й понедельник каждого месяца, в 14.00

### ***2. Консультации отдела маркетинга***

1. Участие в проведении SWOT-анализа
2. Участие в разработке стратегий позиционирования
3. Участие в определении конкурентоспособности образовательных услуг
4. Помощь в разработке программы и проведении исследования потребителей и конкурентов, имиджа ГЦДТ
5. Консультирование в области формирования маркетинговой информационной системы ГЦДТ
6. Повышение квалификации сотрудников отдела маркетинга.

Критерии оценки эффективности результатов работы:

1. Количество реализованных действий в области маркетинга.
2. Объем совместной работы с отделом маркетинга.
3. Объем набора воспитанников.
4. Объем привлеченных финансовых средств.

Методист отдела интеллектуального развития

Н.В. Микрюкова



### Анкета

#### *Дорогой друг!*

*Мы просим, чтобы ты ответил на ряд вопросов. Твои ответы могут значительно улучшить твою жизнь и жизнь нашего города.*

Будем очень признательны получить искренние ответы, анонимность

гарантируем!

*Пожалуйста, внимательно прочитай вопросы и выбери соответствующий вариант ответа. Если на вопрос ответа не предусмотрено, тогда напиши свой вариант в свободной форме все, что думаешь.*

#### Вопросы.

1. Если бы ты был директором школы, то какой новый предмет ввел бы для обучения? \_\_\_\_\_  
Чему бы там учились дети? \_\_\_\_\_
2. Чем обычно ты занят в свободное время? (выбери не более 3-х вариантов ответов)
  - А. Смотрю телевизор.
  - Б. Гуляю с друзьями.
  - В. Посещаю кружок или объединение, дом детского творчества.
  - Г. Занимаюсь в спортивной секции или в спортзале.
  - Д. Учусь в музыкальной, художественной, хореографической школе.
  - Е. Занимаюсь чем – то другим (напиши чем) \_\_\_\_\_
3. Последний раз ты занимался в кружке или секции не более:
  - А. 1 месяца
  - Б. 6 месяцев
  - В. 1 года
  - Г. более года
  - Д. Вообще не посещал.
4. Чему ты хочешь научиться больше всего? \_\_\_\_\_
5. Согласен ли ты со следующим утверждением? (свой ответ отметь любым значком в каждой строке таблицы)

| №  | Утверждение  | Да | Нет | Не знаю |
|----|--|----|-----|---------|
| 1. | Мои родители часто ходят со мной в кино, кафе, музеи.  | 1  | 2   | 3       |
| 2  | Мои родители настаивают, чтобы я в свободное от учебы время занимался в кружках или секциях. | 1  | 2   | 3       |
| 3. | Моим родителям все равно чем я занимаюсь.  | 1  | 2   | 3       |
| 4. | Папа или мама часто советуют и помогают мне.   | 1  | 2   | 3       |
| 5. | Мы часто вместе обедаем или ужинаем.   | 1  | 2   | 3       |
| 6. | Я во всем беру пример с мамы или папы.   | 1  | 2   | 3       |
| 7. | Дома не одобряют мои увлечения.  | 1  | 2   | 3       |
| 8. | Мои родители не одобряют моих занятий где то, кроме школы                                    | 1  | 2   | 3       |
| 9. | В моей семье мне ни в чем не отказывают.   | 1  | 2   | 3       |

6. Если ты решил заниматься в кружке, но это далеко от твоего дома, тогда:

- А. Будешь ездить на автобусе сам(а);
- Б. Тебя будут возить на машине папа или мама;
- В. Тебя будет кто – либо встречать и провожать;
- Г. Будешь искать кружок, место занятий поближе.

7. Для тебя важно в свободное время общаться на родном языке или интересоваться национальной культурой? Да. Нет.  
Объясни свой ответ.

---

8. Ты с удовольствием будешь: (выбери не более 2-х вариантов ответов)

- А. Играть в футбол, хоккей, теннис и другие виды спорта.
- Б. Разгадывать кроссворды, читать книги и познавательную литературу.
- В. Мастерить или рисовать.
- Г. Выращивать цветы или ухаживать за животными.
- Д. Другое (напиши) \_\_\_\_\_

9. Сколько ты посещаешь кружков? \_\_\_\_\_

Укажи их название и место.

---

10. Какие телепередачи ты любишь смотреть и почему? \_\_\_\_\_

---

Пожалуйста, о себе:

11. Пол: \_\_\_\_\_

12. Возраст: \_\_\_\_\_

13. Кем работают твои родители:

мама \_\_\_\_\_

папа \_\_\_\_\_

14. Доходы Вашей семьи:

А. Выше среднего уровня

Б. На среднем уровне

В. Ниже среднего уровня

15. Укажи, каким ты считаешь средний уровень дохода ( в тысячах рублей в месяц) \_\_\_\_\_

***Благодарим за сделанную работу!***

## АНКЕТА РОДИТЕЛЯ

Мы рады видеть Вас в стенах нашего Дворца и благодарны за то, что Вы сделали свой выбор в пользу нашего учреждения. Для того чтобы в наибольшей степени удовлетворить интересы Вашего ребенка, мы хотели бы задать несколько вопросов.

Процедура заполнения анкеты достаточно проста и не займет у Вас много времени. Пожалуйста, прочитайте вопрос и ответы на него. Выберите тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению, и обведите его кружком. Если вопрос не содержит готового ответа, напишите свой вариант.

Анкету подписывать не нужно, вся информация будет использована в обобщенном виде. Искренне признательны Вам за сотрудничество.

1. Из каких информационных источников Вы узнали о ГЦДТ (Городском Центре детского творчества)?

- из передач телевидения - 1
- из передач радио - 2
- из газетных статей - 3
- от школьных учителей - 4
- от друзей, знакомых - 5
- от своего ребенка - 6
- другое (напишите, пожалуйста) \_\_\_\_\_

2. Бывали ли Вы раньше в нашем Дворце?

- да, приходилось - 1
- нет, никогда не был - 2
- не помню - 3

3. У каждого из нас при знакомстве с новым человеком или учреждением складывается первое впечатление (причем, как положительное, так и отрицательное). Не могли бы Вы сказать, а что «зацепило» Вас при первом посещении ГЦДТ? Пожалуйста, не думайте слишком долго, напишите то, что сразу приходит в голову \_\_\_\_\_

---

4. В последние годы мы много говорим о рыночных отношениях. К сожалению, российский рынок не всегда способен удовлетворить наши потребности. Скажите, пожалуйста, смогли ли Вы найти для своего ребенка в нашем Дворце то образовательное направление (секцию, кружок), которое искали?

- да, нашел то, что искал - 1
- да, но не совсем то, что искал - 2
- нет, не нашел то, что искал - 3

5. Секции, кружки, объединения какого профиля Вы не нашли в Городском центре детского творчества? (напишите) \_\_\_\_\_

6. Продолжите, пожалуйста, предложение «Я хочу, чтобы обучение в ГЦДТ помогло моему ребенку» \_\_\_\_\_

7. Готовясь к встрече с Вами, мы постарались помочь разобраться в тех услугах, которые предоставляет наш Дворец. С этой целью каждое структурное подразделение ГЦДТ подготовило для Вас специальный информационный стенд. Скажите, пожалуйста, запомнилось ли Вам что-либо из предложенного, «зацепил» ли Вас какой-либо стенд? Если да, то, напишите, пожалуйста, что это за стенды \_\_\_\_\_

8. Какую секцию (кружок) вы выбрали для своего ребенка? (напишите) \_\_\_\_\_

9. Сколько лет Вашему ребенку? \_\_\_\_\_

10. В каком комплексе Вы проживаете? \_\_\_\_\_

11. Какое образование Вы имеете?

- незаконченное среднее - 1
- среднее - 2
- среднее специальное - 3
- высшее - 4

12. Ваш социальный статус:

- рабочий - 1
- служащий - 2
- ИТР - 3
- непроизводственная интеллигенция (врач, учитель и т.д.) - 4
- руководитель - 5
- предприниматель - 6
- безработный - 7
- другое (напишите сами) \_\_\_\_\_

13. Ваш пол:

- женский - 1
- мужской – 2

**БОЛЬШОЕ СПАСИБО ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!**

Мы надеемся, что Вашему ребенку будет комфортно в стенах нашего Дворца.

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**о проведении конкурса идей и творческих решений**  
**по разработке фирменной символики ГЦДТ**

Конкурс проводится администрацией и Большим Советом ГЦДТ с 15.11.02 по 15.12.02 г.

Участниками конкурса могут быть отделы, творческие группы и отдельные сотрудники, а также воспитанники ГЦДТ.

***Цели конкурса:***

- ◆ разработка и оформление основных элементов фирменного стиля единой корпоративной культуры ГЦДТ на основе миссии организации;
- ◆ приобщение каждого сотрудника и воспитанника центра к ценностям и культурным нормам жизнедеятельности Дворца;
- ◆ привитие чувства сопричастности и гордости за совместно достигнутые результаты в жизнедеятельности центра;

***Конкурс проводится по 4 номинациям:***

1. Слоган (словесная формула, девиз) услуг и деятельности дворца
2. Логотип (эмблема, товарная марка услуг) центра
3. Флаг
4. Гимн (звучащий символ)
5. Название Дворца

Предложения подаются в оргкомитет конкурса в виде эскизов формата А 4, с необходимыми текстовыми пояснениями (1-3 номинации), музыкальный и поэтический текст (4 номинация)

***Критерии оценки:***

1. Выразительность идеи и ее воплощения, ее точное соответствие миссии организации
2. Оригинальность (креативность) и проработанность предложения
3. Лаконичность и простота (технологичность тиражирования) формы
4. Эстетичность и законченность предложенного решения.

Эскизы и текстовые предложения принимаются оргкомитетом до 24.12.02 года (Леонтьевой Л.Г.). Подведение итогов состоится 15.12.02 года. Победителей ждут призы, премии и дипломы участников.

**Учебная программа  
«Школы профессионального роста»  
на 2004-2005 учебный год**

**Цель:** Создание условий для повышения профессиональной компетенции педагогов дополнительного образования ГДТДМ.

**Задачи:**

1. Актуализировать знания педагогов по психологии и педагогике.
2. Дать представления о новых и нетрадиционных формах и методах обучения.
3. Научить создавать атмосферу сотрудничества, доброжелательности, доверия на занятиях с воспитанниками.

**Учебно-тематический план**

| <b>№</b> | <b>Темы</b>  | <b>Количество часов</b> | <b>Ответственные</b> |
|----------|--|-------------------------|----------------------|
| 1        | Учет эмоционально- личностных особенностей воспитанников на занятии. | 2                       | Ахметова И.Л.        |
| 2        | Формы и методы обучения на занятиях.                                 | 2                       | Харисова Р.Ж.        |
| 3        | Развитие коммуникативных умений                                      | 2                       | Рыжкова Т.В.         |
| 4        | Развивающие методы обучения.   | 2                       | Нурмухаметова Д.Ш.   |
| 5        | Психоэмоциональное благополучие                                      | 2                       | Шкаликова С.В.       |
| 6        | Организация самостоятельной работы на занятии.                       | 2                       | Заикина А.Н.         |

**Содержание программы.**

**Тема 1 Учет эмоционально- личностных особенностей воспитанников на занятии:**

- основные понятия;
- подходы к анализу индивидуальных особенностей детей;
- приемы и формы работы;
- обучение эффективным способам взаимодействия с детьми.

**Тема 2. Формы и методы обучения на занятиях:**

- традиционные и нетрадиционные формы и методы обучения;
- традиционные и нетрадиционные формы и методы воспитания;
- формы и методы в ЛОО.

**Тема 3. Развитие коммуникативных умений:**

- основные теоретические понятия;

- актуальность и необходимость данной темы в эффективном построение образовательного процесса;
- приемы и способы развития коммуникативных умений;
- вопросы построения конструктивного общения в коллективе.

#### **Тема 4. Развивающие методы обучения.**

#### **Тема 5 Психоэмоциональное благополучие:**

- основные понятия;
- причина возникновения психоэмоционального напряжения;
- обучение способам снятия психоэмоционального напряжения.

#### **Тема 6. Организация самостоятельной работы на занятии.**

##### **Предполагаемые результаты.**

- Получение новых и актуализация имеющихся знаний.
- Применение полученных знаний на практике.
- Умение формировать атмосферу доверия и доброжелательности в работе с детьми и коллегами.

##### **Методы определения результатов курса.**

- Анкетирование с целью выявления удовлетворенности курсом.
- Наблюдение на занятиях педагогов.

**Руководитель «Школы профессионального роста»**

**Е.И. Дмитриева**



## УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ШКОЛЫ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА «УСПЕХ» НА 2004-2005 ГОД

**Цель:** создание условий для профессиональной компетентности и адаптации молодых специалистов ГЦДТ.

**Задачи:**

1. Формировать знания и умения в вопросах программно-методического обеспечения, нормативно-правового сопровождения образовательного процесса.
2. Оказать методическую и психологическую поддержку молодым специалистам.

| №   | Направление работы   | Форма работы  | Сроки проведения | Ответственные                   |
|-----|--|---|------------------|---------------------------------|
| 1.  | Введение в должность.<br>Нормативно-правовая база УДО.<br>Организационная культура ГЦДТ.                       | Учебно-методический семинар                                       | 04.10.04г.       | Султанова Ф.Р.<br>Харисова Р.Ж. |
| 2.  | Права и обязанности.<br>Документация педагога дополнительного образования                                      | Учебно-методический семинар                                       | 11.10.04г.       | Обухова А.А.<br>Харисова Р.Ж.   |
| 3.  | Системный подход к построению образовательного процесса. Структура занятия.                                    | Учебно-методический семинар                                       | 18.10.04г.       | Обухова А.А.                    |
| 4.  | Анализ, самоанализ занятия.  | Посещение занятий, педагогов-наставников, аттестующихся педагогов | 25.10.04г.       | Обухова А.А.                    |
| 5.  | Нетрадиционные формы и методы обучения   | Семинар-практикум   | 08.11.04г.       | Харисова Р.Ж.                   |
| 6.  | Методические рекомендации по составлению образовательной программы   | Семинар-практикум   | 15.11.04г.       | Шилкина З.М.                    |
| 7.  | Система воспитательной работы ГЦДТ.<br>Воспитание гражданственности, патриотизма, активной жизненной позиции   | Семинар-практикум   | 22.11.04г.       | Черных-Черная Н.Ю.              |
| 8.  | «ГЦДТ глазами молодого педагога»   | Творческая работа   | 29.11.04г.       | Харисова Р.Ж.                   |
| 9.  | Проблемы профессионального становления молодых специалистов.   | Круглый стол  | 06.12.04г.       | Султанова Ф.Р.                  |
| 10. | Коллективно-творческие дела. Конкурсы.   | Практическая работа   | 13.12.04г.       | Козина Л.А.                     |
| 11. | Вопросы организации новогодних праздников. Мастерская Деда Мороза. Изготовление новогодних сувениров, поделок. | Семинар –практикум  | 20.12.04г.       | Харисова Р.Ж.<br>ОДПТ           |
| 12. | Новогодний вечер для молодых специалистов.   | Праздник  | 27.12.04г.       | Метод служба.                   |
| 13. | Нетрадиционные формы воспитательной работы в УДО   | Семинар-практикум   | 10.01.05г.       | Харисова Р.Ж.<br>Козина Л.А.    |
| 14. | Ценности и традиции национальной культуры в воспитании подрастающего поколения.                                | Семинар-практикум   | 17.01.05г.       | НУР                             |
| 15. | К учебной деятельности – через игру  | Практическое занятие  | 24.01.05г.       | Сюрприз                         |

|     |   |  |                |   |
|-----|---|--|----------------|---|
| 16. | Развитие социально-активной личности воспитанника через создание здоровьесберегающих условий в образовательном процессе.  | Семинар-практикум  | 31.01.05г.     | Загидуллина С.К.<br>Косарева Г.Х.               |
| 17. | Деятельность ГЦДТ в режиме эксперимента<br>Совершенствование методической деятельности по формированию личностно-ориентированной образовательной развивающей среды. | Научно-методический семинар<br>Презентация методических, педагогических материалов | 07.02.05г.     | Кокорева Г.Н.<br>Харисова Р.Ж.<br>Исламова З.В. |
| 18. | Психолого-педагогические основы развития системы дополнительного образования.<br>Карта как инструмент отслеживания личностного развития воспитанника.               | Практическое занятие   | 14.02.05г.     | Рыжкова Т.В.                                    |
| 19. | Внутриорганизационные коммуникации.   | Научно-методический семинар  | 21.02.05г.     | Лаптев А.В.                                     |
| 20. | Работа педагога дополнительного образования над методической темой.<br>Аттестация ПДО.  | Учебно-методический семинар  | 28.02.05г.     | Лопаткина И.Н.                                  |
| 21. | Творческая лаборатория педагога дополнительного образования.  | Деловая игра   | 07.03.05г.     | Харисова Р.Ж.                                   |
| 22. | Семинар-практикум «Педагогическое общение».   | Семинар-практикум  | 14.03.05г.     | Дмитриева Е.И.                                  |
| 23. | Проблемы комплектования и сохранения контингента учащихся в объединениях  | Круглый стол   | 21.03.05г.     | Харисова Р.Ж.<br>Обухова А.А.                   |
| 24. | Подведение итогов работы Школы молодого специалиста. Творческая игра «На пути к успеху»   | Деловая игра   | 28.03.05г.     | Харисова Р.Ж.<br>Дмитриева Е.И.                 |
| 25. | Индивидуальные консультации по проблемам образовательного процесса.   | По заявкам молодых специалистов  | В течение года | Харисова Р.Ж.                                   |

## Планируемые результаты

1. Получение знаний и умений по вопросам программно-методического обеспечения и нормативно-правового сопровождения образовательного процесса.
2. Овладение навыками коммуникации.

## Методы определения результатов.

1. Анкетирование на удовлетворенность занятиями ШМС.
2. Наблюдение за педагогической деятельностью.
3. Деловая игра «На пути к успеху».

*Руководитель Школы молодого специалиста «Успех»*

**Р.Ж. Харисова**  
**октябрь 2004год**

### Учебная программа психологического всеобуча на 2004-2005 учебный год

**Цель:** повысить психологическую компетенцию педагогов для эффективной организации образовательного процесса.

**Задачи:**

1. познакомить педагогов с основными понятиями личностно-ориентированного подхода, а именно: «личность»;
2. обучить педагогов коммуникативным навыкам, позволяющим осознанию и в полной мере использовать потенциал диалогического способа ведения занятия.
3. раскрыть специфичность планирования занятий в личностно-ориентированном подходе.
4. познакомить педагогов с ролью и значением благоприятного климата в жизнедеятельности детского коллектива.
5. формировать у педагогов способность к рефлексии и самоанализу.

#### Учебно-тематический план

| № | Тема  | Количество часов | Ответственные  |
|---|---|------------------|----------------|
| 1 | Специфика планирования в личностно-ориентированном подходе                                  | 4 часа           | Рыжкова Т.В.   |
| 2 | Способы формирования благоприятного социально-психологического климата в детском коллективе | 2 часа           | Устинова М.А.  |
| 3 | Возможности диалоговых форм работы с детьми на занятиях                                     | 2 часа           | Ахметова И.Л.  |
| 4 | Основы психологического анализа занятия   | 4 часа           | Шкаликова С.В. |

#### Содержание программы

**Тема 1.** Специфика планирования в личностно-ориентированном подходе в образовании.

Планирование соответствующих видов деятельности, позволяющих ребенку добиться успеха. Учет начального уровня развития каждого ребенка.

**Тема 2.** Способы формирования благоприятного социально-психологического климата в детском коллективе. Вопросы построения конструктивного общения в коллективе. Основные психолого-педагогические позиции педагога, их влияние на образовательный процесс.

**Тема 3.** Возможности диалоговых форм работы с детьми на занятиях. Способы обмена информацией, выявление детских интересов. Создание условий для самостоятельной деятельности воспитанниками.

**Тема 4.** Основы психологического анализа занятий. Обучение эффективным способам использования субъективного опыта детей на занятиях.

### **Предполагаемые результаты**

1. Педагоги смогут свободно оперировать понятиями, строить педагогическую программу опираясь на них.
2. Умение выстраивать конструктивный диалог как на занятиях, так и во внеучебное время.
3. Творчески планировать систему занятий, с учетом особенностей воспитанников.
4. Умение формировать положительный эмоциональный климат в детском коллективе.
5. Самостоятельно анализировать собственную педагогическую деятельность, тем самым повышать уровень профессионализма.

### **Методы определения результатов курса.**

1. Анкетирование с целью определения степени удовлетворенности.
2. Наблюдение на занятиях
3. Рефлексия занятия.

**Руководитель программы всеобуча Т.В.Рыжкова**

## **ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ГЦДТ.**

### ***I. Общие положения.***

1. Под резервом руководящих кадров понимается специально сформированная группа работников, по своим деловым и личностным качествам соответствующих требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших оценочный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в практической деятельности.
2. Работа по формированию и подготовке резерва руководящих кадров строится на постоянной, системной основе.
3. Ответственность за формирование и подготовку резерва возлагается на специальную комиссию (далее комиссия).
4. Итоги работы по формированию и подготовке резерва за год подводятся на заседании комиссии.

### ***II. Категории резерва.***

Резерв формируется по 2 категориям:

1. Резерв среднего звена управления: руководители структурных подразделений.
2. Резерв высшего звена управления: заместители директора.

На каждую должность в резерв может быть зачислено не менее 2 человек.

### ***III. Процедура и критерии отбора в резерв.***

1. Формирование резерва начинается с анализа существующей расстановки руководящих кадров и прогноза их движения в ближайшие годы (уход на пенсию, увольнение по собственному желанию, перевод на другую должность, необходимость замены из-за низкой эффективности работы). На основании анализа составляется перспективный план создания резерва, который утверждается приказом по ГЦДТ.
2. Для выполнения текущей работы приказом утверждается комиссия по формированию и подготовке резерва. Основными функциями комиссии является:
  - проведение в коллективе необходимой разъяснительной работы о целях и порядке формирования и подготовке резерва;
  - формирование и подготовка резерва;
  - контроль за движением подготовленного резерва кадров.Комиссия работает на постоянной основе.

## **Процедура отбора в резерв:**

### ***Кандидатуры в резерв рекомендуют руководители структурных подразделений, заместители директора, директор.***

На первом этапе психологическая служба совместно с заместителем председателя комиссии осуществляет предварительный отбор кандидатов в резерв по критериям:

- возраст – РСП – не более 40 лет, зам. директора – не более 45 лет;
- образование высшее;
- стаж работы в ГЦДТ - не менее 1 года.
- мотивация на достижение высоких результатов;
- управленческие качества;
- личностные качества;
- коммуникативные качества.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, может быть определен картой компетентности (это – «портрет» идеального сотрудника, определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять управленческие функции).

На втором этапе психологическая служба проводит психолого-диагностическое тестирование претендентов. Оценивается: уровень развития способностей и степень соответствия, индивидуально психологических особенностей человека требованиям, которые необходимы для работы в вышестоящей должности.

На третьем этапе психологическая служба проводит экспертную оценку или самооценку претендентов, оставшихся после второго этапа.

На четвертом этапе комиссия проводит индивидуальное собеседование с каждым претендентом и его руководителем.

С учетом результатов экспертной оценки и тестирования составляется список резерва, который заслушивается на заседании комиссии и утверждается приказом по ГЦДТ.

#### ***IV. Примерный состав комиссии:***

- председатель комиссии – директор ГЦДТ Султанова Ф.Р.;
- зам. председателя комиссии – Дмитриева Е.И.;
- члены комиссии – Кокорева Г.Н., Шкаликова С.В., Лаптев А.В., Касьянова Е.И., Гатиева Р.Ф.
- секретарь – Шарипова Н.Н. осуществляет делопроизводство, связанное с работой комиссии, ведет учет и отчетность по подготовке резерва.

#### ***V. Методы подготовки резерва.***

1. За каждым работником, зачисленным в резерв, закрепляется:
  - руководитель стажировки, в качестве которого может быть назначен руководитель подразделения, в которой работник проходит стажировку. Основная задача руководителя – подготовка стажера к самостоятельной работе, практическая помощь в обучении.
2. Подготовка организуется на основе индивидуальных квалификационных матриц (планов-заданий) для каждого зачисленного в резерв работника.

3. Квалификационная матрица разрабатывается совместно с руководителями стажировки и работником, включенным в резерв.
4. Индивидуальная квалификационная матрица должна предусматривать теоретическую и практическую подготовку работника.

5. Теоретическая подготовка проводится с целью заполнения пробела в профессиональных знаниях, получения новых знаний, углубления знаний.

Стажировка проводится с целью проверки на практике деловых и личностных качеств руководителя.

Формы подготовки:

- краткосрочное обучение по месту работы;
- участие в работе семинаров;
- самообразование в соответствии с квалификационной матрицей;
- стажировка на руководящих должностях по месту работы.

Возможно использование следующих методов: «Нагрузка», «Замещение», «Ротация».

6. Выбор конкретного метода стажировки зависит от уровня специальной подготовки зачисленного в резерв руководителя, от его стажа работы, прохождения им ранее квалификационной учебы, обучения в данный момент. Выбор метода практической подготовки производится руководителем стажировки и председателем комиссии с учетом изложенных выше рекомендаций.

#### ***VI. Продолжительность подготовки резерва.***

Длительность подготовки определяется квалификационной матрицей и может составлять 2-3 года.

VII. Контроль подготовки резерва, подведение ее

#### **итогов и порядок повышения в должности.**

1. Контроль за исполнением кандидатами, включенными в резерв, программы подготовки в соответствии с квалификационной матрицей, осуществляется комиссий, по специально разработанному графику (в конце года).
2. Методы контроля:
  - заслушивание отчета стажера о ходе его подготовки;
  - заслушивание отчета руководителя стажировки;
  - проведение целенаправленного социально-психологического исследования.
3. В конце этапа подготовки руководитель стажировки представляет в комиссию отчет с оценкой:
  - полноты и качества выполнения стажером программы подготовки в соответствии с квалификационной матрицей;
  - степени готовности специалиста к самостоятельной деятельности;
  - навыка и умения руководить коллективом.
4. Стажер обязан представить в комиссию по формированию и подготовке резерва:
  - анализ работы подразделения, в которой он проходил стажировку с указанием выявленных недостатков, перечнем мероприятий по улучшению работы, обоснованными сроками выполнения мероприятий;

- отчет о выполнении программы подготовки в соответствии с квалификационной матрицей в целом.
- 5. Комиссия анализирует информацию о ходе подготовки, заслушивает на заседании отчет стажера и принимает решение о его готовности по назначению на вышестоящую должность.
- 6. Список подготовки резерва для первоочередного назначения на руководящую должность утверждается приказом комиссии и директором ГЦДТ.
- 7. Зачисление в резерв не дает права работнику требовать обязательного назначения его на руководящую должность.
- 8. Специалист, зачисленный в резерв имеет право консультироваться по всем вопросам с руководителями любого ранга.
- 9. Если в течение отведенного периода после подготовки работник не назначен на вышестоящую должность, председатель комиссии:
  - анализирует причины, по которым не востребован работник;
  - уточняет совместно с работником план его служебной карьеры.

### ***VIII. Работа с подготовленным резервом.***

1. Работа с кандидатами, включенными в кадровый резерв, продолжается и по завершению подготовки на вышестоящую должность. Психологической службой проводятся опросы на предмет выявления удовлетворенности работника, зачисленного в состав резерва, условиями и оплатой труда, бытовыми условиями. Результаты опросов доводятся до сведения руководителей.

#### **2. Методы работы с подготовленным резервом:**

- а) Помощь работнику в планировании его карьеры и корректировка предполагаемого и ожидаемого ее варианта с целью согласования интересов сторон.
- б) Постоянная социальная оценка ожиданий и их анализ с целью выявления возможных причин неудовлетворенности.
- в) Разработка и реализация индивидуального проекта в порученной работнику сфере деятельности.
- г) Участие в работе программно-целевых групп.
- д) Разработка и реализация индивидуальных программ самостоятельной подготовки.
- е) Специальные задания с целью расширения его опыта.
- ж) Вовлечение работника в происходящее в ГЦДТ обучение, участие в работе семинаров.

### ***IX. Стимулирование подготовки резерва.***

- 1. Зачисление работника в резерв является само по себе стимулирующим фактором.
- 2. Успешная работа стажеров может стимулироваться материально и морально. Могут применяться следующие поощрения:
  - объявление благодарности;
  - выдача премии;



- награждение ценным подарком и т.д.

***Х. Учет и отчетность по вопросам подготовки резерва.***

1. Секретарь комиссии по формированию и подготовке резерва ведет учет и отчетность по вопросам формирования и подготовки резерва. Ведется накопительный учет по всем аспектам работы с резервом, сбор и анализ документов, характеристик профессиональной деятельности работника, а именно:
  - отзывы РСП;
  - результаты экспертной оценки;
  - результаты психодиагностики;
  - справки по итогам деятельности;
  - приказы, распоряжения и иные документы, относящиеся к работнику.
2. В отделе кадров создается отдельный банк данных о работниках, зачисленных в резерв. Сведения о ходе подготовки вносятся в личные дела.

## АНКЕТА

### Здравствуйте!

Администрация городского центра детского творчества г. Набережные Челны приглашает Вас к сотрудничеству и просит принять участие в социологическом исследовании. Результаты исследования в обобщенном виде будут использованы в разработке и реализации Концепции развития ГЦДТ.

Мы надеемся, что вы искренне ответите на все предложенные вопросы. В свою очередь мы гарантируем полную конфиденциальность полученной от Вас информации. Все результаты будут использованы исключительно в обобщенном виде. Анкету подписывать не нужно.

Техника заполнения анкеты: прочитайте вопрос и варианты ответа на него, выберите тот вариант, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению и обведите его кружком. Если вопрос не предусматривает готового ответа, постарайтесь ответить на него самостоятельно.

Заранее признательны Вам за сотрудничество!

1. Помните ли Вы, когда устроились на работу в ГЦДТ?

- да, а именно (напишите, пожалуйста, год и месяц) \_\_\_\_\_ -1
- не помню - 2

2. Были ли у Вас в этот момент другие варианты трудоустройства?

- да, были - 1
- нет, не было - 2

- ВНИМАНИЕ! Следующий блок вопросов предназначен только для тех, кто утвердительно ответил на вопрос N2. Те, кто ответил на него отрицательно, могут перейти к вопросу N5 на странице 2.

3. Если у Вас были другие варианты трудоустройства, то это были варианты, связанные с работой:

- в педагогическом учреждении -1
- не в педагогическом учреждении - 2

4. Скажите, пожалуйста, чем привлекла Вас работа в ГЦДТ? Почему Вы остановили свой выбор именно на этом учреждении? \_\_\_\_\_

5. Все мы немного мечтатели. Давайте представим, что вдруг в ваших руках очутилась волшебная палочка. Какие три желания, касающиеся своей профессиональной деятельности. Вы исполнили бы в первую очередь?

Первое желание \_\_\_\_\_

Второе желание \_\_\_\_\_

Третье желание \_\_\_\_\_

6. Каждому из нас знакомы эмоциональные подъемы и спады, связанные с работой. Не могли бы Вы сказать, а когда лично у Вас возникает чувство эйфории, когда, образно выражаясь, «вырастают крылья» и кажется, что можно «свернуть горы»? Итак, это происходит, когда,

- «я получаю хорошее материальное вознаграждение за свой труд» -1

- «я получаю справедливое вознаграждение за свой труд» - 2
- «я получаю возможность работать по своей авторской программе» - 3
- «я получаю возможность специализироваться в определенной сфере педагогической деятельности («не распыляясь» по другим сферам)» - 4
- «я получаю возможность работать с каждым ребенком индивидуально» - 5
- «я получаю возможность обучать детей на хорошей материальной базе» - 6
- «я получаю возможность повышения профессионального мастерства» - 7
- «я получаю признание своей профессиональной деятельности со стороны (от детей, коллег, родителей, администрации)» - 8
- «мне предоставляют удобный режим работы» - 9
- «мне предоставляют возможность работать в благоприятных условиях (отдельный кабинет и т.п.)» - 10
- «я ощущаю, какой у нас хороший коллектив» - 11
- «у меня возникает чувство, что я работаю на благо общества (помогаю возрождать культуру а т.д.)» - 12
- другой вариант (напишите сами) \_\_\_\_\_

7. Пожалуйста, вернитесь к предыдущему вопросу и выберите из отмеченных Вами вариантов три наиболее значимых. Выбранные варианты расположите яо степени значимости. Итак, чувство эйфории лично у Вас вызывает:

- во-первых, \_\_\_\_\_
- во-вторых, \_\_\_\_\_
- в-третьих, \_\_\_\_\_

8. Как Вы считаете, зависит ли в вашей организации сценка труда педагога (н, в частности, оплата) от результатов его деятельности?

- да - 1
- нет - 2
- трудно сказать - 3

9. Знаете ли Вы показатели, за которые Вас могут поощрить (например, премировать)?

- да, а именно \_\_\_\_\_ -1
- не знаю таких показателей -2

10. По каким критериям, на Ваш взгляд, необходимо оценивать деятельность педагога? Из предложенных ниже критериев выберите два, которые, на Ваш взгляд, могут служить основанием для поощрения педагога:

- соблюдение трудовой дисциплины (своевременная сдача планов, посещение педсоветов и т.п.) - 1
- исполнительность, добросовестность (выполнение всего, что поручает администрация) - 2
- инициативность (организация и участие в мероприятиях помимо основной функциональной нагрузки) - 3

- учебная нагрузка, (количество учебных часов) - 4
- качество работы (оценка детей, родителей, коллег) - 5
- профессиональный рост (участие в семинарах и т.п.) - 6
- другой вариант (напишите сами) \_\_\_\_\_

11. У каждого из нас существуют определенные проблемы на работе, каждый из нас бывает чем-то недоволен. В связи с этим, не могли бы Вы выделить три наиболее значимые для Вас проблемы, касающиеся работы в ГЦДТ.

1-я проблема: \_\_\_\_\_

2-я проблема: \_\_\_\_\_

3-я проблема: \_\_\_\_\_

12. Давайте мысленно вернемся к тем проблемам, которые Вы выделили. Не могли бы Вы сказать, а как Вы решаете (или пытаетесь) решить волнующие Вас проблемы?

Решение 1-й проблемы \_\_\_\_\_

Решение 2-й проблемы \_\_\_\_\_

Решение 3-й проблемы \_\_\_\_\_

13. Как бы Вы закончили фразу, исходя из предложенных подсказок:

«Я не уйду из ГЦДТ, потому что...

...некуда уйти -1

...не люблю переходить с места на место - 2

...у меня интересная, творческая работа - 3

...в другом месте мои доходы не будут больше - 4

...ГЦДТ предоставил мне социально-бытовые льготы - 5

...ГЦДТ - значительный кусок моей биографии - 6

...у меня здесь хорошие перспективы - 7

... здесь есть возможность самоутвердиться - 8

14. Есть ли у Вас какие-либо педагогические идеи, которые Вы хотели бы реализовать в рамках Городского центра детского творчества? Если да, то напишите, пожалуйста, что это за идеи \_\_\_\_\_

15. Скажите, пожалуйста, сколько полных лет составляет Ваш педагогический стаж \_\_\_\_\_

16. Уровень Вашего образования:

- высшее, и/высшее -1
- среднее специальное - 2
- среднее, н/среднее - 3

17. Профиль Вашего образования (технический, гуманитарный, экономический и т.д.) \_\_\_\_\_

18. Ваш возраст:

- до 30 лет - 1
- 31-40 лет - 2
- 41-50 лет -3
- старше 50 лет -4

19. Ваш пол:

- женский -1
- мужской - 2

**БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!**

## АНКЕТА

Уважаемый коллега!

Администрация ГЦДТ приглашает Вас к сотрудничеству и просит принять участие в социологическом исследовании с целью определения уровня информированности персонала по ключевым направлениям деятельности ГЦДТ.

Мы надеемся, что Вы искренне ответите на предложенные вопросы. Все результаты будут использованы исключительно в обобщенном виде.

Анкету подписывать не нужно.

Техника заполнения анкеты:

- прочтите вопрос и варианты ответов на него:
- выберите вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению и обведите его кружком.
- если вопрос не предусматривает готового ответа, постарайтесь ответить на него самостоятельно.

Заранее признательны Вам за сотрудничество!

**Немного о себе:**

1. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст.

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| <i>а) до 25 лет</i> | <i>г) до 40 лет</i>        |
| <i>б) до 30 лет</i> | <i>д) до 45 лет</i>        |
| <i>в) до 35 лет</i> | <i>е) от 45 лет и выше</i> |

2. Укажите Ваш стаж работы в данном учреждении:

- |                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| <i>а) до 1 года</i>      | <i>д) от 16 до 20 лет</i> |
| <i>б) от 1 до 3 лет</i>  | <i>е) от 21 до 26 лет</i> |
| <i>в) от 4 до 7 лет</i>  | <i>ж) более 26 лет</i>    |
| <i>г) от 8 до 15 лет</i> |                           |

3. Укажите, пожалуйста, Ваше образование:

- а) высшее, н/высшее*  
*б) средне - специальное*  
*в) среднее*

4. Напишите, пожалуйста, название Вашего отдела \_\_\_\_\_

5. Назовите, пожалуйста, основные каналы (источники), из которых Вы обычно получаете информацию в ГЦДТ? \_\_\_\_\_

6. Насколько устраивает Вас в информационной политике ГЦДТ следующие показатели:

|                                    | Достаточно устраивает | Недостаточно устраивает | Совсем не устраивает | Затрудняюсь ответить |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
| а) Оперативность                   |                       |                         |                      |                      |
| б) Достоверность                   |                       |                         |                      |                      |
| в) Полнота изложения               |                       |                         |                      |                      |
| г) доступность языка изложения     |                       |                         |                      |                      |
| д) Ценность, полезность информации |                       |                         |                      |                      |
| е) Разнообразие                    |                       |                         |                      |                      |

7. По каким каналам Вы чаще всего получаете информацию в ГЦДТ:

- а) общая планерка;
- б) административная планерка;
- в) планерка в отделе;
- г) корпоративная газета «Вестник»;
- д) радиоканал (радиопередача);
- е) стендовая печать;
- ж) беседа в неформальной обстановке;
- з) другое (напишите) \_\_\_\_\_.

8. Какой информации Вам чаще всего не хватает в ГЦДТ? \_\_\_\_\_

---

В 2001 году ГЦДТ признан экспериментальной площадкой МО РТ. Любой эксперимент имеет свои этапы. I этап, посвященный совершенствованию системы управления уже пройден.

9. Как отразился эксперимент на вашей профессиональной деятельности? (напишите)

---

С 2003 года учреждение переходит ко II этапу эксперимента, который продлится до 2006 года.

10. Может быть вы хотели реализовать в процессе эксперимента своей идеи, задумки, решить профессиональные проблемы (напишите, пожалуйста, что это за идеи, проблемы, чтобы мы могли их учесть в работе) \_\_\_\_\_

11. Сформулируйте пожалуйста тему эксперимента нового этапа: \_\_\_\_\_

12. На Ваш взгляд, какие инновации будут введены в ГЦДТ на этом этапе? (напишите)

---

13. Какова тактическая цель эксперимента (т.е цель года)? \_\_\_\_\_

---

14. Что должно стать результатом инновационной деятельности ГЦДТ в этом году?

---

## Одномерный анализ анкеты

### Информационные потребности сотрудников

Всего анкет: 102

#### 1. Ваш возраст

|               |            |               |
|---------------|------------|---------------|
| До 25 лет     | 18         | (17,65%)      |
| До 30 лет     | 16         | (15,69%)      |
| До 35 лет     | 10         | (9,80%)       |
| До 40 лет     | 13         | (12,75%)      |
| До 45 лет     | 18         | (17,65%)      |
| От 45 лет     | 27         | (26,47%)      |
| <b>ИТОГО:</b> | <b>102</b> | <b>(100%)</b> |

#### 2. Ваш стаж

|               |            |               |
|---------------|------------|---------------|
| До 1 года     | 11         | (10,78%)      |
| От 1 до 3     | 24         | (23,53%)      |
| От 4 до 7     | 22         | (21,57%)      |
| От 8 до 15    | 26         | (25,49%)      |
| От 16 до 20   | 8          | (7,84%)       |
| От 21 до 26   | 7          | (6,86%)       |
| Более 26      | 4          | (3,92%)       |
| <b>ИТОГО:</b> | <b>102</b> | <b>(100%)</b> |

#### 3. Ваше образование

|                    |            |                  |
|--------------------|------------|------------------|
| Высшее, н/высшее   | 71         | (69,61%)         |
| Средне-специальное | 25         | (24,51%)         |
| Среднее            | 8          | (7,84%)          |
| <b>ИТОГО</b>       | <b>104</b> | <b>(101,96%)</b> |

#### 4. Ваш отдел

|               |           |                 |
|---------------|-----------|-----------------|
| Кредо         | 5         | (4,90%)         |
| Метод.отдел   | 5         | (4,90%)         |
| Сюрприз       | 4         | (3,92%)         |
| Светлячок     | 10        | (9,80%)         |
| ОХВ           | 5         | (4,90%)         |
| ОНВБиАГ       | 5         | (4,90%)         |
| Трилогия      | 6         | (5,88%)         |
| ДОМ           | 6         | (5,88%)         |
| Маркетинг     | 4         | (3,92%)         |
| ОИР           | 10        | (9,80%)         |
| Чулман-тур    | 4         | (3,92%)         |
| ОДПТ          | 12        | (11,76%)        |
| ОНКиИ         | 8         | (7,84%)         |
| Кама          | 5         | (4,90%)         |
| ОТТ           | 4         | (3,92%)         |
| <b>ИТОГО:</b> | <b>93</b> | <b>(91,18%)</b> |

#### 5. Оперативность

|                       |            |               |
|-----------------------|------------|---------------|
| Достаточно устраивает | 64         | (62,75%)      |
| Недост. устраивает    | 29         | (28,43%)      |
| Совсем не устраивает  | 6          | (5,88%)       |
| Затрудняюсь ответить  | 3          | (2,94%)       |
| <b>ИТОГО:</b>         | <b>102</b> | <b>(100%)</b> |



**6. Достоверность**

|                       |            |                 |
|-----------------------|------------|-----------------|
| Достаточно устраивает | 65         | (63,73%)        |
| Недост. устраивает    | 25         | (24,51%)        |
| Совсем не устраивает  | 3          | (2,94%)         |
| Затрудняюсь ответить  | 8          | (7,84%)         |
| <i>ИТОГО:</i>         | <i>101</i> | <i>(99,02%)</i> |

**7. Полнота изложения**

|                       |            |               |
|-----------------------|------------|---------------|
| Достаточно устраивает | 59         | (57,84%)      |
| Недост. устраивает    | 33         | (32,35%)      |
| Совсем не устраивает  | 2          | (1,96%)       |
| Затрудняюсь ответить  | 8          | (7,84%)       |
| <i>ИТОГО:</i>         | <i>102</i> | <i>(100%)</i> |

**8. Доступность языка изложения**

|                       |            |                 |
|-----------------------|------------|-----------------|
| Достаточно устраивает | 81         | (79,41%)        |
| Недост. устраивает    | 15         | (14,71%)        |
| Совсем не устраивает  | 3          | (2,94%)         |
| Затрудняюсь ответить  | 2          | (1,96%)         |
| <i>ИТОГО:</i>         | <i>101</i> | <i>(99,02%)</i> |

**9. Ценность, полезность информации**

|                       |            |               |
|-----------------------|------------|---------------|
| Достаточно устраивает | 62         | (60,78%)      |
| Недост. устраивает    | 34         | (33,33%)      |
| Совсем не устраивает  | 3          | (2,94%)       |
| Затрудняюсь ответить  | 3          | (2,94%)       |
| <i>ИТОГО:</i>         | <i>102</i> | <i>(100%)</i> |

**10. Разнообразие**

|                       |            |               |
|-----------------------|------------|---------------|
| Достаточно устраивает | 61         | (59,80%)      |
| Недост. устраивает    | 22         | (21,57%)      |
| Совсем не устраивает  | 4          | (3,92%)       |
| Затрудняюсь ответить  | 15         | (14,71%)      |
| <i>ИТОГО:</i>         | <i>102</i> | <i>(100%)</i> |

**11. Канал получения информации**

|                     |            |                  |
|---------------------|------------|------------------|
| Общая планерка      | 82         | (80,39%)         |
| Администр. планерка | 36         | (35,29%)         |
| Планерка в отделе   | 81         | (79,41%)         |
| Газета «Вестник»    | 33         | (32,35%)         |
| Радиоканал          | 0          | (0%)             |
| Стенд, печать       | 23         | (2,55%)          |
| Неформ. беседы      | 43         | (42,16%)         |
| Другое              | 7          | (6,86%)          |
| <i>ИТОГО:</i>       | <i>305</i> | <i>(299,02%)</i> |

**12. Социальный статус**

|              |            |               |
|--------------|------------|---------------|
| РСП          | 23         | (22,55%)      |
| ПДО          | 79         | (77,45%)      |
| <i>ИТОГО</i> | <i>102</i> | <i>(100%)</i> |

Городской центр  
детского творчества

№ 8 (18) март 2003

# Вестник



## Читайте в номере:

- ✓ Есть идея! стр. 2
- ✓ Для нынешних детей нет труднее задачи, чем научиться хорошим манерам, не видя вокруг и следа хороших манер стр. 3
- ✓ Трибуна педагога стр. 4
- ✓ Какие услуги дополнительного образования востребованы детьми стр. 5
- ✓ В поисках своего лица стр. 6
- ✓ Когда у педагогов "вырастают крылья" стр. 7
- ✓ Знакомьтесь: Городской центр детского творчества на Цветочном бульваре стр. 8

## ОТ РЕДАКТОРА

нового и откат к старому. Шаг за шагом, через многочисленные трудности преодолевали мы этот путь. Да, отдельные проблемы так и остались нерешенными. Да, в процессе внедрения инноваций добавились новые проблемы. Но и приобретено не мало. Главное же - в учреждении запущен механизм инновационной деятельности, основное предназначение которого заключается в создании условий, в которых личность ребенка развивалась бы с наибольшим успехом. Сегодня инновациями в учреждении занимаются уже не только руководители и научные консультанты, но и педагоги: появились педагоги-экспериментаторы (в истинном значении этого слова), активно работают по различным направлениям творческие группы и т.д.

Газета, которую вы держите в руках - один из результатов инновационной деятельности ГЦДТ за прошедший период. С января 2001 года "Вестник" беспристрастно и с пристрастием фиксировал все то важное, что происходило в организации. Данный номер - это своеобразный дайджест по материалам корпоративной газеты. Готовя его, мы надеялись, что он позволит участникам конференции познакомиться с траекторией движения ГЦДТ, понять атмосферу и дух этого времени, а нашим постоянным читателям - еще раз отнестись к событиям того времени, как аналитически, так и эмоционально.

А. Лаптев

Каждый из нас время от времени останавливается, чтобы осмыслить пройденный путь и определиться с траекторией дальнейшего движения. Так получилось, что именно 2003 год стал для Городского центра детского творчества периодом осмысления пройденного пути.

Три года интенсивного движения вперед. Три года - в стремлении измениться и наиболее адекватно соответствовать условиям внешней среды, а значит, и наиболее эффективно реализовывать собственную миссию. Период, который вобрал в себя радости и поражения, свежие идеи и консервативное, сдержанное восприятие их персоналом, внедрение



## СИСТЕМНО-ПРОЕКТНЫЙ ЭТАП 2000/2001 УЧЕБНЫЙ ГОД

Цель этапа: проектирование эффективной системы управления, позволяющей ГЦДТ реализовать свою миссию.

### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЦДТ НА ДАННОМ ЭТАПЕ:

1. Разработана система материального стимулирования персонала к эффективной трудовой деятельности.
2. Разработана система профессионального обучения сотрудников.
3. Создана система информационно-коммуникационного взаимодействия.
4. Разработана концепция взаимодействия ГЦДТ с внешней средой.
5. Начата реализация подхода "Управление по целям".
6. Сформирован "пакет" идей, направленных на совершенствование образовательного процесса и управленческой деятельности Центра.
7. Создана психологическая служба.
8. Разработана концепция развития воспитательной системы Центра.
9. Определены критерии личностного развития воспитанников ГЦДТ.

Опыт инновационной деятельности ГЦДТ в части таких вопросов, как стимулирование, профессиональное обучение персонала и организация информационно-коммуникационного взаимодействия подробно изложен в методическом пособии **"Инновационные процессы в системе управления учреждением дополнительного образования"** (авторы: Ф.Р. Султанова, А.В. Лаптев). Пособие можно приобрести у Н.А. Усовой, методиста по информационной деятельности (каб. 204).



### ЕСТЬ ИДЕЯ!

В январе 2001г. в ГЦДТ объявлен конкурс "Есть идея!". Основная цель - **повышение творческой активности персонала**.

Организуя конкурс, мы исходили из следующих принципов:

- человек, выполняющий данную работу, знает лучше другого, как ее выполнить, и поэтому лучше других способен ее усовершенствовать;

- человек больше всего привержен своим собственным идеям (если идея или часть ее принадлежит нам, трудно не проникнуться любовью к этой идее).

Конкурс проходил в двух номинациях и предполагал выдвижение идей, направленных на **совершенствование образовательного процесса и на совершенствование управленческой системы ГЦДТ**.

Выдвигая идею, автор описывал:

- ее содержание, сочетание в ней известного и нового;
- форму реализации идеи;
- средства, необходимые для ее реализации;
- предполагаемую эффективность от реализации идеи;

За год было представлено 15 идей. Среди наиболее интересных:

- профессиональное самоопределение детей через одновременное посещение нескольких объединений ГЦДТ (автор: Д.В. Поздин);
- распространение информации о вреде наркотиков посредством цепочки "подросток-подросток" (автор: С.И. Куликова);
- Кодекс чести педагога отдела национальной культуры и искусства (авторы: Р.Ф. Гатиева, А.А. Шакирова);
- карта для анализа форм взаимодействия отдела интеллектуального развития со школами (автор: А.В. Меринцев).

#### Постскриптум:

Как показала практика, сложность такого рода конкурсов заключается в реализации уже выдвинутых идей. Как правило, желание воплотить в жизнь предложенные идеи у авторов отсутствует. Причины могут быть самыми разнообразными: от дефицита временных ресурсов до оценки системы стимулирования как неадекватной затраченным усилиям. Одним из выходов в данной ситуации может стать создание специальной организационной структуры - инновационного инкубатора - предназначенной для доработки (проработки) выдвинутых идей до стадии их использования.

### ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Не возможно успешно осуществлять свою миссию без активного и целенаправленного взаимодействия с субъектами внешней среды. Понимание важности данного направления способствовало разработке **концепции взаимодействия ГЦДТ с внешней средой**. Основными задачами деятельности в рамках концепции являются:

✓ Организация системы мониторинга основных групп потребителей дополнительного образования.

✓ Разработка и реализация взвешенной имиджевой политики ГЦДТ.

✓ Совершенствование информационно-рекламной деятельности учреждения.

✓ Повышение компетенции персонала в вопросах взаимодействия с внешней средой.

✓ Реорганизация основ взаимодействия ГЦДТ с основными целевыми группами, перевод их на принципы сотрудничества и взаимовыгодного партнерства.

✓ Координация действий структурных подразделений в рамках повышения продуктивности взаимодействия с ключевыми элементами внешней среды.



## ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СЛУЖБА

В организации появляется психологическая служба, основное предназначение которой **психологическое сопровождение образовательного процесса**. В словаре русского языка можно обнаружить, что сопровождать - значит идти, ехать с кем-либо в качестве спутника или провожатого. То есть сопровождение ребенка по его жизненному пути - это движение вместе с ним, рядом с ним, иногда - чуть впереди. Это не назойливый контроль и навязывание своих ориентиров, а советы и собственный пример. Взрослый не вправе указывать ребенку путь, по которому непременно нужно идти. Выбор Дороги - право и обязанность каждой личности. Но если на перекрестках и развилках с ребенком оказывается тот, кто способен облегчить процесс выбора - это большая удача. Именно в таком сопровождении воспитанника заключается основная цель деятельности психологической службы ГЦДТ.

В 2002 году психологическая служба Центра "выросла" до четырех человек, что предоставило возможность осуществлять психологическое сопровождение образовательного процесса с **учетом специфики возраста воспитанников**. Каждый психолог работает с детьми определенного возраста: дошкольного, младшего школьного, подросткового, юношеского.

## О РАЗВИТИИ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Совершенствование системы управления было приоритетным направлением инновационной деятельности ГЦДТ на данном этапе. Вместе с тем, определенные изменения происходили и в образовательном процессе. Среди них - разработка концепции **развития воспитательной системы ГЦДТ**, которая стала победителем республиканского конкурса и заняла второе место в российском конкурсе воспитательных систем.

Необходимость разработки такой концепции определялась спецификой гор. Набережные Челны, условиями, способствовавшими негативным проявлениям в молодежной среде.

Набережные Челны - особый город. Он вырос вместе со строительством Камского производственного объединения и превратился в крупный со-

временный город с населением в 518300 человек. Большую часть этого населения составляет молодежь. Поколение, родившееся и выросшее в Набережных Челнах в период становления города, определяется социологами как **"челнинский"** или **"трудный"** тип личности. Его характеризует **отсутствие внутренней культуры, агрессивность, криминаленность**. Среди факторов, которые оказали влияние на формирование такого типа личности - слабость педагогического контроля; неблагополучные семьи; специфическая инфраструктура города и т.д.

В 1974-1978 гг. в городе произошел демографический "взрыв". Многие из тех, кто родился и вырос в тот период, сегодня имеют свои семьи, детей. Недовоспитанные, недолюбленные, они растят детей по канонам своего детства. В результате, не получая элементарных навыков культуры, дети довольствуются суррогатами культуры.

Необходимость решения обозначенных проблем стала отправной точкой при разработке концепции развития воспитательной системы ГЦДТ и определила ее содержание.

Вместе с тем, очевидно, что такой подход является односторонним. Дополнительное образование призвано реализовывать не только социальные цели (как это происходит, например, в школьном образовании), но и цели заказчиков - родителей и самого ребенка (**обучение носит добровольный характер, основанный на интересе и конъюнктуре спроса и престижа в обществе**). Поэтому очень важно учитывать в образовательном процессе как минимум две группы ожиданий. В этом направлении в Центре ведется активная работа по внедрению личностно-ориентированного подхода в обучении, воспитании и развитии детей. Это выражается, например, в разработке **разноуровневых учебных программ**, ориентированных на различные способности, интересы, базовый уровень подготовки ребенка и т.д.

*"Для нынешних детей нет труднее задачи, чем научиться хорошим манерам, не выходя вокруг и следа хороших манер" (Фред Астер, американский киноактер).*



## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ РЕБЕНКА

В последние годы в образовательной деятельности ГЦДТ происходит **смена парадигмы**. Если ранее в качестве генеральной линии педагогической деятельности выступало стремление сформировать у воспитанников, прежде всего, конкретные умения и навыки, то в настоящее время **акцент делается на развитии личностных качеств ребенка**.

В 2000/2001 учебном году психологической службой были разработаны критерии личностного развития воспитанников Центра. Критерии затрагивают такие сферы, как мотивационная, интеллектуальная, эмоционально-волевая, коммуникативная.

Разработанные критерии являются определяющими в современном устройстве России, базовыми принципами которой являются демократизация и рыночная экономика. Поэтому развитие личности в части обозначенных характеристик позволит ребенку успешно адаптироваться в современном российском об-

ществе.

Вместе с тем, очевидно, что такой подход является односторонним. Дополнительное образование призвано реализовывать не только социальные цели (как это происходит, например, в школьном образовании), но и цели заказчиков - родителей и самого ребенка (**обучение носит добровольный характер, основанный на интересе и конъюнктуре спроса и престижа в обществе**). Поэтому очень важно учитывать в образовательном процессе как минимум две группы ожиданий. В этом направлении в Центре ведется активная работа по внедрению личностно-ориентированного подхода в обучении, воспитании и развитии детей. Это выражается, например, в разработке **разноуровневых учебных программ**, ориентированных на различные способности, интересы, базовый уровень подготовки ребенка и т.д.



## ДЕЯТЕЛЬНОСТНО-РЕФЛЕКСИВНЫЙ ЭТАП 2001/2002 УЧЕБНЫЙ ГОД

Данный этап был посвящен внедрению в практику деятельности ГЦДТ систем, разработанных в 2000/2001 учебном году. Внедрение проектов позволило повысить эффективность системы управления в части мотивации, профессионального развития и информирования. Процесс управления стал более целенаправленным и целостным. Активно стали реализовываться принципы маркетинга.

### ТРИБУНА ПЕДАГОГА

Новый учебный год стал знаменательным тем, что педагоги Центра стали активно делиться своими мыслями по самым разнообразным и актуальным проблемам на страницах "Вестника".

#### Д.В. Поздин "Основная проблема в системе образования"



<...> Сегодня, когда Россия идет по пути очень серьезных реформ, и наблюдается упадок во многих сферах жизнедеятельности, настроение российского общества оставляет желать лучшего. Почему это важно для системы образования? Потому, что педагог работает с детьми, обучает и воспитывает. Если заводские рабочие приходят на конвейер в мрачном настроении, то свою угрозу они могут передать только железным болванкам, с которыми им придется работать. Если, конечно же, железные болванки умеют воспринимать эмоции. Когда педагог близко к сердцу переживает негативные события в нашей стране, когда у него нелады в семье, беспокойство за своих детей, неуверенность в необходимости, важности своего предмета, неуверенность в завтрашнем дне, то все это он "вываливает" на своих учеников. Педагогу очень важно быть оптимистом, передавать ученикам положительный настрой. Только оптимисты справляются с проблемами. Только оптимисты могут объединять вокруг себя молодежь.

Почему в школах такие проблемы во взаимоотношениях учителей и учащихся? Одна из причин - школьные педколлективы, представляющие собой сборище исполнителей-пессимистов. А школьники хотят чему-то радоваться.

Образование - одна из самых консервативных систем и очень медленно подвергается изменениям. Общество давным-давно стало другим, у молодежи возник спрос на совершенно иное обучение и воспитание, а педагоги продолжают работать по старым правилам. Образование изменится, но в самую последнюю очередь. Хотя время этих изменений уже можно предугадать.

<...> После того, как экономика станет устойчивой, увеличится приток финансов в сферу образования. Существенно повысится зарплата педагога, что привлечет к учительству творческую молодежь. Все это придаст сил взглянуть на обучение и воспитание с новых позиций и приведет к существенным изменениям. Образование вновь станет оптимистичным <...>

### МЕТОДИЧЕСКИЙ ДЕНЬ

Текущие дела дома, на работе... Существует много "барьеров", которые в той или иной степени препятствуют нашему самообразованию. В целях решения данной проблемы в 2001/2002 учебном году в ГЦДТ вводится методический день. Это день, когда у педагогов нет занятий, и они могут полностью

посвятить себя совершенствованию профессионального мастерства.

В рамках методического дня организуются теоретические семинары, творческие гостиные, кафедра руководителей структурных подразделений и многое другое. Содержание мероприятий определяется целями организации и потребностями педагогов, которые они сформулировали в конце прошлого учебного года.

#### Постскриптум:

Конечно же, введение любой инновации вызывает сопротивление со стороны персонала. Не была исключением и ситуация с методическим днем. Тот факт, что участие в мероприятиях методического дня являлось обязательным и учитывалось при премировании, вызвал неприятие среди определенной части педагогов. Непонимание возникало и в силу того, что педагоги часто не соотносят свою деятельность с целями организации, вследствие чего не всегда понимают, зачем им нужен тот или иной семинар (например, по личностно-ориентированной педагогике). Вместе с тем, практика показала, что введение такого дня было правильным решением. Доказательством служит как рост профессионального мастерства педагогов, так и их позитивное, по последним оценкам, отношение к методическому дню. По результатам исследования, такая форма повышения профессионального мастерства вызывает неприятие не более чем у 12% педагогов.

"Вам всегда будет не хватать либо времени, либо денег" (Закон)



**РАБОТАЕМ С РЕГИОНАМИ**

В январе 2002 года Городской центр детского творчества открывает курсы "Управление качеством образовательного процесса". Работа курсов ориентирована, прежде всего, на **региональные образовательные учреждения** и предполагает обучение сотрудников этих учреждений по следующим направлениям:

- Совершенствование управленческой деятельности образовательного учреждения.
- Повышение качества учебно-воспитательного процесса.
- Эффективное применение национально-регионального компонента в обучении, воспитании и развитии ребенка.
- Психологическое сопровождение образовательного процесса.
- Детские общественные организации и объединения.

В качестве лекторов выступают педагоги ГЦДТ и преподаватели городских вузов, сотрудничающие с Центром.

**Всю информацию о работе курсов можно получить у Р.Ж. Харисовой, зав. методического кабинета ГЦДТ (каб. 204).**

**БОЛЬШОЙ СОВЕТ**

В целях расширения демократических форм управления в ГЦДТ начинает работу Большой совет. В состав Совета входят руководители, педагоги, родители и воспитанники Центра.

На сегодняшний день на счету этого органа такие достойные мероприятия, как:

- привлечение педагогов, родителей и детей к разработке социальных проектов "ГЦДТ - городу Набережные Челны";
- привлечение меценатов и спонсоров к практической реализации лучших социальных проектов;
- участие в завершении строительства ГЦДТ;
- развитие волонтерского движения.

**СОЦИАЛЬНЫЕ****ПРОЕКТЫ**

Более десяти проектов, **направленных на решение городских социальных проблем**, было разработано педагогами Центра и представлено на круглом столе в рамках акции "ГЦДТ - городу Набережные Челны". В своей обзорной экспертизе проектов приняли участие представители администрации города и префектуры, городского управления образования, учреждений дополнительного образования, школ, военкомата, общественных организаций. Среди наиболее интересных:

- проект "АиСТ" (автор: Г.М. Косова), направленный на профилактику и снижение масштабов детского неблагополучия посредством создания условий для прохождения призывниками альтернативной службы в качестве организаторов детского и подросткового движения;

- проект "Информационный центр по профилактике наркомании и ВИЧ-инфекции" (авторы: Д.В. Матвеев, Т.Р. Исламов), направленный на снижение остроты проблемы наркомании и ВИЧ-инфекции посредством эффективной информационной деятельности;

- проект "Своя игра" (автор: М.Г. Колотилкина), направленный на создание Центра

игры и игр ушек, способствующего реализации потребностей и интересов детей и подростков, развитию их физических, интеллектуальных и творческих способностей.



Проект "АиСТ" в настоящее время реализуется на базе Городского центра детского творчества. 25 юношей и девушек изъявили желание участвовать в волонтерской деятельности. Все они прошли специальные курсы обучения: психология общения; формы и методы работы с подростками; тренинг по сплочению команды и др.

Сегодня работа отряда осуществляется по пяти направлениям:

- "Шаг навстречу" (детский круглосуточный приют "Огонек" для детей, попавших в экстремальные ситуации);
- "Свое дело" (трудовая деятельность подростков);
- "Граффити";
- "Гражданин" (патриотическое направление);
- спортивный туризм

**ЛЮБОПЫТНО****СПРОС НА УСЛУГИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

"Спрос на услуги дополнительного образования" - именно так называлось одно из исследований, проведенных психологической службой ГЦДТ среди учащихся близлежащих общеобразовательных школ (N=443). В качестве наиболее востребованных направлений были отмечены:

- компьютерные технологии (14,7%);
- спортивное направление (12,7%);
- современные танцы (12,0%);
- брейк-данс (11,4%);
- плавание (7,9%);
- каратэ (7,3%);
- искусство визажа (6,9%);
- кулинария (3,6%);
- модельное дело (2,9%).

"С тех пор благодаря заполненным, причем заполненным молодежью, залам я испытал иной восторг - восторг от опровержения сказки о том, что "молодежь ничем не интересуется". Ведь, если и кажется, что ей ничего не интересно, то лишь потому, что ей не дают того, что ей интересно" (Жан Кокто, французский писатель).



## ОБОБЩАЮЩИЙ ЭТАП 2002/2003 УЧЕБНЫЙ ГОД

Цель этапа: проектирование и апробация модели лично-ориентированной развивающей образовательной среды.

Оптимизация системы управления в ГЦДТ не является самоцелью, а рассматривается как условие и средство организации эффективного учебно-воспитательного процесса. На данном этапе происходит смещение акцентов в инновационной деятельности с управленческой системы на образовательный процесс.

### В ПОИСКАХ СВОЕГО ЛИЦА

Одним из заметных событий последнего времени в ГЦДТ стал педагогический совет по теме организационной культуры. Поиск своего лица и осознание уже сложившихся в организации приемов работы, традиций и отношений стали предметом обсуждения коллектива.

В рамках Совета сотрудники Центра, разделенные на несколько групп, участвовали в обсуждении таких аспектов организационной культуры, как:

- профессиональные и общекультурные ценности;
- нормы поведения педагогов и воспитанников;
- ритуалы и традиции.

Педагогическому совету предшествовала работа временной творческой группы, наработки которой легли в основу обсуждения рабочих групп. Таким образом была определена желаемая модель организационной культуры. В настоящее время ведется анализ реальной модели организационной культуры и разработка мероприятий по трансформации данной модели в желаемую.

Параллельно с этим велась разработка фирменной символики ГЦДТ. Работа проводилась в несколько этапов. Исходным стал конкурс идей и творческих решений по разработке и оформлению основных элементов фирменного стиля Центра на основе миссии организации. Конкурс проводился в пяти номинациях:

- Слоган (девиз) деятельности Центра и предоставляемых им услуг.
- Логотип (эмблема, товарная марка) ГЦДТ.
- Флаг.
- Гимн (звучащий символ).
- Название Центра.

В настоящее время разработаны практически все элементы фирменного стиля ГЦДТ.

### ЗНАЙ НАШИХ!

Ярмарка образовательных услуг населению и организациям города - именно так необычно и многообещающе называлось мероприятие, прошедшее в ГЦДТ в конце 2002 года. Этот шаг был предпринят в целях налаживания партнерских отношений с ведущими предприятиями и учреждениями Набережных Челнов.



На ярмарке были представлены основные направления деятельности ГЦДТ: культурно-массовое и досуговое; спортивно-оздоровительное и экскурсионное; консультационно-методическое; информационно-образовательное. Кроме того, гостям были предложены и такие специальные услуги, как помощь социальных нянь, пошив костюмов и т.д.

Ярмарка позволила заключить несколько договоров с городскими организациями и предприятиями:

- с акционерным обществом "КАМАЗ" и заводами этого промышленного гиганта на проведение праздников труда, чествование ветеранов;
- с предприятием "Челнинские электросети" на проведение концерта, посвященного 70-летию Татэнерго;
- с префектурой "Боровецкая" на проведение праздников для многодетных и малообеспеченных семей; организацию экскурсий в Музей боевой славы; проведение спортивных мероприятий;
- с Центром реабилитации несовершеннолетних на предмет сотрудничества в рамках работы с детьми девиантного поведения.

Ярмарка доказала гостям Центра, что 12 тысяч юных челнинцев заняты интересными делами, которые помогают им в саморазвитии и самоутверждении. "Мы и не предполагали, что ГЦДТ - такая мощная организация. Организация, которая проводит огромную работу с детьми и молодежью нашего города так современно и профессионально. Шли сюда в скептическом настроении, а уходили в полнейшем восторге", - отметил один из гостей ярмарки, глава префектуры "Центральная" З.И. Батыршин.



**ЭКСПЕРИМЕНТАТОРЫ**

В 2002 году эксперимент (а ГЦДТ является экспериментальной площадкой Министерства образования Республики Татарстан с 2001 года) вышел на новый уровень: в учреждении появились **педагоги-экспериментаторы**. Причем, в подлинном (а не мнимом, как часто бывает) значении этого слова.

В настоящее время в Центре разработаны и реализуются три экспериментальные образовательные программы:

- "Русский язык и культура речи старшеклассников" (Н.И. Акимов, отдел интеллектуального развития);

- "Раннее музыкальное образование как фактор оздоровления и развития личности ребенка" (В.Н. Розова, И.В. Михайлова, отдел художественного воспитания);

- "Раннее развитие моторики ребенка в сов-

местном творчестве с родителями" (Н.В. Ваганова, Р.Д. Рюхова, отдел декоративно-прикладного творчества).

В рамках "Школы профес-

сionalного роста" осуществляется научное сопровождение экспериментальных программ. Консультативная деятельность затрагивает все аспекты эксперимента: от знакомства с экспериментом как методом и разработки соответствующей программы до организации мониторинга и анализа полученных результатов. В июне 2003 года состоится презентация первых результатов экспериментальной деятельности педагогов.

Кроме того, экспериментальные программы разработаны и реализуются на уровне структурных подразделений. В Школе раннего развития "Светлячок" реализуется научно-исследовательская программа по валеологизации образовательной среды и учебного процесса, а в отделе интеллектуального развития - научно-исследовательская программа по психологическому сопровождению образовательного процесса и организации научно-исследовательской работы в секциях Научного общества учащихся.

**ЛЮБОПЫТНО**

## КОГДА У ПЕДАГОГОВ "ВЫРАСТАЮТ КРЫЛЬЯ" И КАЖЕТСЯ, ЧТО "МОЖНО ГОРЫ СВЕРНУТЬ"?

Судя по всему, когда эффективной является система стимулирования.

В свою очередь, эффективность стимулирования определяется наличием ряда условий. К числу ключевых в этом ряду относится условие, предполагающее соответствие стимулов потребнос-

нии профессионального мастерства (38,6%);

- желание работать на современной материально-технической базе (35,2%).

**Оказывается:**

Мотивы педагогов-женщин существенно отличаются от мотивов педагогов-мужчин. Если для мужчин в наибольшей степени важны материальные стимулы (отдельный кабинет; современное оборудование; высокое денежное вознаграждение), то для женщин - стимулы нематериального характера (благоприятный социально-психологический климат в коллективе; повышение профессионального мастерства).

**Оказывается:**

Чем дольше работает педагог в ГЦДТ, и чем старше становится по возрасту, тем менее выраженной у него является потребность в повышении профессионального мастерства. Однако с опытом работы актуализируется другая потребность - желание работать на благо общества (желание "оставить свой след на Земле").

**Оказывается:**

Педагоги с высшим образованием отличаются от педагогов со средним и средним специальным образованием более высоким уровнем критичности по отношению к ГЦДТ и системе дополнительного образования в целом. Эта категория педагогов не просто выполняет то или иное дело, но и часто задумывается о целесообразности выполняемой работы.

**тям, интересам, ценностям персонала.**

Одно из исследований, проведенных в ГЦДТ, было направленно на изучение мотивов трудовой деятельности среди различных социальных групп (N=104).

**Оказывается:**

Потребность в высоком денежном вознаграждении не относится к числу приоритетных мотивов педагогов и занимает всего лишь пятое место в структуре потребностей (29,6%). Более значимыми мотивами являются:

- потребность в признании со стороны администрации, коллег, родителей, детей (58,0%);

- потребность в повыше-



## НА ЦВЕТОЧНОМ БУЛЬВАРЕ

## ИСТОРИЯ

История ГЦДТ начинается **3 апреля 1924 года**. Именно в этот день было принято решение об открытии в районе улицы "Центральная" детской площадки. Вскоре площадка становится пионерским клубом, а позднее - районным домом пионеров.

То здание, в котором Городской центр детского творчества располагается в настоящее время, начало строиться в 1975 году. В эксплуатацию сдана лишь половина здания. В настоящее время завершается строительство второй половины. К 2004 году город должен получить благоустроенный и комфортабельный ГЦДТ.

## СТРУКТУРА

Городской центр детского творчества - многопрофильное учреждение дополнительного образования, в структуру которого входят **6 общественных организаций, 15 структурных подразделений**.

На базе ГЦДТ работают музей "На пути к победе" и музей археологии и этнографии, детский кинотеатр "Гном" и Пост №1. При учреждении действуют Армянская воскресная школа, Еврейская воскресная школа и Воскресная школа крещеных татар.

## МТБ

Для эффективной организации образовательного процесса ГЦДТ располагает следующими материально-техническими возможностями:

- площади (4928 кв. м.);
- компьютеры (21);
- автотранспорт (автобус, учебный автомобиль, "москвич 412", "газель");
- кинозал на 175 мест.

Центр располагает библиотекой. Имеет собственный сайт в Интернете.

С окончанием строительства в ГЦДТ появятся два зрительных зала: концертный на 660 мест и театральный на 330 мест. Кроме того, появятся залы хореографии, хорового пения, атлетической гимнастики.

## МИССИЯ

- Предоставить среду активной самореализации детей в творческой деятельности;
- Способствовать сохранению и развитию физического и психического развития воспитанников;
- Сформировать стремление к самосовершенствованию и саморазвитию;
- Подготовить воспитанников к осознанному выбору профессии, к определению своей жизненной позиции.

## НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Культурно-массовое и досуговое (интеллектуально-творческие и сюжетно-ролевые программы; профильные лагеря и др.);

Информационно-образовательное (тематические семинары; психологические тренинги; мастер-классы);

Консультационно-методическое (консультации для специалистов; индивидуальное и групповое консультирование детей и родителей по педагогической и психологической тематике);

Спортивно-оздоровительное (спортивно-развлекательные программы; туристические слеты и др.);

Экскурсионное (познавательные и тематические экскурсии по Набережным Челнам, Республике Татарстан и России).

## ДЕТИ

В **812-ти объединениях** ГЦДТ занимается **свыше 12 тыс. детей** в возрасте от 2 до 20 лет. За последние три года численность воспитанников увеличилась в 1,3 раза. Достаточно устойчивым является контингент детей, посещающих ГЦДТ два года и более (на протяжении последних трех лет численность таких детей составляла примерно 51% от общей численности кружковцев). **Центр в равной степени является привлекательным как для девочек, так и для мальчиков.** По последним данным, соотношение детей по полу было практически равным: 53% девочек и 47% мальчиков.

## ПЕРСОНАЛ

В учреждении работают **свыше 700 человек**. Более 350 педагогов работают на базе ГЦДТ, около 400 сотрудников открыли кружки и секции на базе школ, дворовых клубов.

Отличительными особенностями педагогического коллектива ГЦДТ являются его **корпоративность, приверженность организации** (20% педагогов работает свыше 10 лет), **преемственность поколений и организационной культуры** (21,2% педагогов - бывшие кружковцы ГЦДТ).

## НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

Редактор: *Липтев А.В.*, научный консультант ГЦДТ, кандидат социологических наук.

Ответственный секретарь: *Кокорева Т.И.*, заместитель директора по научно-методической работе.

Дизайн, верстка: *Фархеев Ф.Р.*, журналист, студент филиала КГУ.

Сбор информации: *Усова Н.А.*, методист информационно-издательской деятельности.

Адрес редакции: Гор. Наб. Челны, пр. Мира, 22/04, ГЦДТ, каб. 213. Тел.: 54-55-59; 56-91-15

ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА

УТВЕРЖДАЮ

Директор городского Центра  
детского творчества

\_\_\_\_\_ Ф.Р. Султанова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2001 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ**

***О МАТЕРИАЛЬНОМ СТИМУЛИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА ГЦДТ  
К ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНОМУ И ТВОРЧЕСКОМУ ТРУДУ***

СОГЛАСОВАНО

Председатель профсоюзного комитета  
городского Центра детского творчества

\_\_\_\_\_ Н.Н. Майорова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2001 г.

## **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

- 1.1. Система стимулирования направлена:
  - на повышение заинтересованности персонала в своевременном и качественном выполнении учебных, воспитательных и хозяйственных планов ГЦДТ;
  - на активизацию творческого потенциала персонала;
  - на поощрение достижений персонала за высокие результаты труда и творческую активность.
- 1.2. Объектом стимулирующего воздействия являются:
  - технический персонал;
  - педагоги дополнительного образования;
  - методисты;
  - руководители структурных подразделений;
  - заместители руководителя ГЦДТ.
- 1.3. Предметом стимулирующего воздействия является функциональная деятельность и творческая активность персонала.
- 1.4. Система стимулирования базируется на следующих принципах:
  - информированность персонала о критериях и показателях оценки;
  - информированность персонала о результатах оценки;
  - объективность оценки.
- 1.5. Система стимулирования включает два вида денежного вознаграждения:
  - премирование персонала (базируется на ежемесячной оценке);
  - доплаты и надбавки работников (базируются на оценке, производимой 2 раза в год - в сентябре и январе).
- 1.6. Источники премирования:
  - годовой премиальный фонд в размере 2-х тарифных ставок по штатному расписанию от бюджетных ассигнований;
  - средства спонсоров или частных лиц, поступившие на расчетный счет ГЦДТ с пометкой «На премирование работников ГЦДТ».
- 1.7. Общая сумма премий за месяц не должна превышать 16,7% годового премиального фонда.
- 1.8. Для дополнительного разового поощрения за качественное или срочное выполнение работ создается директорский премиальный фонд в размере не более 20% от общего фонда премий.

## **ПРЕМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

### **1. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ**

- 1.1. Итоговая оценка результатов производится каждый месяц в течение первых десяти дней с момента его окончания.
- 1.2. Оценка вырабатывается коллегиально. Первоначальное оценивание производится руководителями структурных подразделений. Итоговая оценка производится на совете руководящего звена, включающем



директора, его заместителей, а также председателя профсоюзного комитета ГЦДТ. Решающее слово в процессе оценивания принадлежит директору организации.

- 1.3. Оцениванию подлежит каждый сотрудник организации.
- 1.4. По результатам оценки принимается решение о размере премиального вознаграждения.
- 1.5. Оценка осуществляется на основе показателей, обязательных для всех структурных подразделений, а также на основе показателей, отражающих специфику работы, целей и задач каждого отдела. Вторая группа показателей разрабатывается всеми структурными подразделениями самостоятельно и утверждается директором ГЦДТ после согласования с профкомом. Общее количество показателей не должно превышать 7.
- 1.6. К числу показателей, обязательных для всех структурных подразделений, относятся:
  - качество выполняемой работы;
  - своевременность сдачи требуемой документации;
  - качество сдаваемой документации;
  - повышение уровня профессионального мастерства.
- 1.7. Оценка показателей производится по шкалам, которые приведены в Приложении 1.
- 1.8. Руководители структурных подразделений предоставляют результаты оценки директору ГЦДТ не позднее 5-го числа каждого месяца (форма предоставления результатов оценки дана в Приложении 3).
- 1.9. Результаты итоговой оценки оформляются протоколом и доводятся до персонала Приказом руководителя ГЦДТ.

## 2. ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАЗМЕРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- 3.1. Основным видом стимулирующего воздействия является денежное вознаграждение (премия).
- 3.2. Сумма премиального вознаграждения является дифференцированной и зависит от количества набранных баллов, которые характеризуют степень выполнения определенных в Положении показателей.
- 3.3. По количеству баллов сотрудник может быть отнесен к одной из семи групп. Количество баллов, по которым работник может быть отнесен к той или иной группе, разрабатывается структурными подразделениями самостоятельно и утверждается директором ГЦДТ после согласования с профкомом.
- 3.4. Пример распределения работников по группам в соответствии с количеством набранных баллов приведен в Приложении 2.
- 3.5. Информация о количестве набранных баллов и распределении сотрудников по группам доводится руководителями подразделений до персонала.
- 3.5. Премиальное вознаграждение является ежемесячным.

При определении размера премиального вознаграждения используются следующие шкалы оценки показателей.

Показатель "качество работы педагога":

1. Большинство задач учебного занятия не реализовано. У детей отсутствует интерес к занятию.
2. Не все задачи учебного занятия реализованы. Не всем детям интересно на занятии.
3. Педагог успешно решает задачи учебного занятия. Дети проявляют активный интерес к занятию.

Показатель "своевременность сдачи требуемой документации":

1. Систематически нарушает сроки сдачи требуемой документации.
2. Практически все документы сдаются своевременно. Отдельные незначительные задержки, если и имели место быть, то преимущественно по объективным причинам.
3. Все документы сдаются в срок.

Показатель "качество сдаваемой документации":

1. Сдаваемые в течение месяца документы приходилось возвращать для существенной доработки.
2. В целом документы оформлялись правильно. Замечания имели несущественный характер, выявленные недостатки легко устранялись.
3. Вся сдаваемая документация оформлена очень качественно, без замечаний.

Показатель "повышение уровня профессионального мастерства":

1. Желание развиваться отсутствует. Игнорирует любые формы профессионального обучения.
2. Стремится повышать свой профессиональный уровень, но больше на словах и по принуждению руководства.
3. Как правило, активно старается повышать уровень своего профессионального мастерства. Участвует во всевозможных мероприятиях, способствующих профессиональному совершенствованию. Как минимум, в течение месяца сотрудник участвовал в работе одного семинара/тренинга и т.п.

ПРИМЕЧАНИЕ: Если оценка работника соответствует первой графе, то работник получает 0 баллов, если второй - 1 балл, если третьей - 2 балла.

Для того чтобы попасть в 1-ю группу (группу, которая получит наибольшее вознаграждение) работнику необходимо по каждому показателю набрать 2 балла.

Распределение работников по группам условно может выглядеть следующим образом. Предположим, что в структурном подразделении при оценке персонала используется 7 показателей. Таким образом, максимальное количество баллов, которое может набрать работник - 14 (по 2 балла за каждый показатель). Именно столько баллов обязан набрать работник для того, чтобы попасть в 1-ю группу. Для того чтобы попасть во вторую группу, он должен набрать 13 баллов, в третью - 12, в четвертую - 11, в пятую - 10, в шестую - 9, в седьмую - 8.

В исключительных случаях, когда работник достоин большего вознаграждения, руководитель структурного подразделения вправе сделать примечание и указать за что конкретно работник достоин более высокого поощрения.

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

\_\_\_\_\_(название отдела)  
ПО ИТОГАМ МЕСЯЦА \_\_\_\_\_(название месяца)

| №<br>№ | Ф.И.О. | Качество<br>выполняемой<br>работы | Повышение<br>уровня<br>профессиональ-<br>ного мастерства |       |        | Своевремен-<br>ность сдачи тре-<br>буемой докумен-<br>тации | Качество<br>сдаваемой<br>документации |   |   |   |   |   |    | Условная группа |
|--------|--------|-----------------------------------|--|-------|--------|---|---------------------------------------|---|---|---|---|---|----|-----------------|
|        |        |                                   | ГЦДТ   | Город | РТ, РФ |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
|        |        | 1                                 | 2  |       |        | 3   | 4                                     | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                 |
| 1.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 2.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 3.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 4.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 5.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 6.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 7.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 8.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 9.     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 10     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 11     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 12     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 13     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 14     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 15     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 16     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 17     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 18     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 19     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 20     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 21     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 22     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 23     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 24     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |
| 25     |        |                                   |  |       |        |   |                                       |   |   |   |   |   |    |                 |

Примечание: 1. Показатели, указанные в верхней части таблицы, являются обязательными для всех структурных подразделений ГЦДТ.

2. Остальные показатели разрабатываются структурными подразделениями самостоятельно с учетом специфики работы, целей и задач каждого отдела.
3. Общее количество показателей определяется отделами самостоятельно, но оно не должно превышать 7.
4. На основании оценки всех показателей руководитель подразделения относит работника к той или иной группе (колонка №10). Всего существует 7 групп. 1-я группа означает, что работник достоин максимального вознаграждения,  
7-я группа - минимального вознаграждения.
5. Результаты оценки сдаются не позднее 5-го числа каждого месяца директору ГЦДТ.

Руководитель

---

подразделения



## ДОПЛАТЫ И НАДБАВКИ

1. Определение размеров доплат и надбавок осуществляется 2 раза в год - в сентябре и январе.
2. Определенный размер доплат и надбавок является стабильным на протяжении временных интервалов "сентябрь-декабрь", "январь-август".
3. Оценка осуществляется на основе показателей приведенных в Приложении 3.
4. Общая сумма доплат и надбавок не может превышать размера оклада, т.е. 100%.
5. Все остальные пункты соответствуют содержанию раздела "Премирование персонала".

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### ПЕРЕЧЕНЬ ДОПЛАТ И НАДБАВОК В ГЦДТ

| NN  | Наименование доплат и надбавок  | Размер доплат и надбавок (в % к окладу) |
|-----|---|---|
| 1.  | За подготовку высококлассных специалистов (разрядников, лауреатов конкурсов и т.п.)   | 30-40%                                  |
| 2.  | За работу с детьми с отклонениями в развитии, в том числе, с задержкой психического развития. При работе в коррекционных классах.                           | 20%                                     |
| 3.  | За работу с детьми девиантного поведения.   | 5-10%                                   |
| 4.  | За сохранность и превышение контингента кружковцев без снижения качества работы.  | 10%                                     |
| 5.  | За работу по экспериментальной авторской программе.   | 30%                                     |
| 6.  | За публикацию методических и других научных разработок, за издательскую деятельность.   | 30%                                     |
| 7.  | За руководство городским методическим объединением.   | 30%                                     |
| 8.  | За заведование кабинетом, соблюдение в нем чистоты и порядка.   | 10%                                     |
| 9.  | За руководство отделом, студией, клубом и т.д.  | 30%                                     |
| 10. | За сохранность и развитие материально-технической базы (ремонт аппаратуры, компьютеров, спортивного инвентаря; изготовление костюмов для кружковцев и т.д.) | 10-20%                                  |
| 11. | За создание сувенирного фонда.  | 20%                                     |
| 12. | За аранжировку музыкальных произведений, подготовку фонограмм.  | 40%                                     |
| 13. | За использование личной собственности в   |   |

|     |  |            |
|-----|--|------------|
|     | организационных целях (автотранспорт, музыкальная аппаратура, компьютеры и т.д.)   | 10-30%     |
| 14. | За большой объем функциональной деятельности работника   | 10-20%     |
| 15. | За большую (сверхнормативную) концертную деятельность, организацию массовых мероприятий.   | 20%        |
| 16. | За расширение зоны обслуживания (доплата для категории технических работников)   | 40%        |
| 17. | За работу в комиссиях (тарификационной; программно-экспертной и др.)<br>За работу в МКК.   | 10%<br>20% |
| 18. | За активное участие в общественной жизни ГЦДТ (профсоюзная и др. деятельность)   | 10-25%     |
| 19. | За организацию и проведение оздоровительной работы с сотрудниками ГЦДТ.  | 10%        |
| 20. | За благоустройство территории, здания, кабинетов ГЦДТ (оформление, дизайн, озеленение)   | 30-50%     |
| 21. | За взаимодействие со школами.  | 10-15%     |
| 22. | За работу с родителями, со спонсорами, пополнение спецсчета.   | 10-20%     |
| 23. | За публикацию статей, заметок в средствах массовой информации.   | 10%        |
| 24. | За создание видеороликов, фильмов о работе ГЦДТ.   | 30%        |
| 25. | За перевод текстов с татарского языка на русский и наоборот, за рецензирование документов на татарском языке.  | 15%        |
| 26. | За работу в неблагоприятных условиях труда (столярные мастерские, компьютерный класс; погрузка, разгрузка оборудования и инвентаря; хлорирование и т.д.) | до 12%     |
| 27. | За сложность и напряженность в функциональной деятельности (управленческую компетентность и повышенную ответственность).                                 | 40%        |

**Показатели оценки труда педагогов  
при премировании  
(2001-2002 учебный год)**

Показатель **«соответствие педагогической деятельности целям организации»**. Оценивается то, в какой степени деятельность педагога способствует развитию личности ребенка в части следующих характеристик: интеллектуальные, коммуникационные, эмоциональные и волевые качества.

Показатель замеряется в ходе:

- оценки учебно-методической деятельности педагога (программы, планы и т.д.);
  - оценки учебной деятельности педагога (занятия);
  - оценки повышения профессионального мастерства педагога.
1. Учебная и учебно-методическая деятельность педагога не ориентирована на развитие личностных характеристик ребенка. Педагог не занимается повышением квалификации в контексте рассматриваемой проблемы.
  2. Педагог работает над развитием личностных характеристик ребенка (что зафиксировано в его учебно-методических пособиях и проявляется на занятиях). Педагог заинтересован в повышении квалификации по проблеме личностно ориентированного обучения.
  3. Педагогом наработан большой опыт по развитию личностных характеристик ребенка. Он не только реализует данный опыт в учебном процессе, но и охотно делится им с коллегами (выступает на семинарах, творческих площадках и т.д.)

Показатель **«трудовая дисциплина»**.

Оценивается обязательность и пунктуальность педагога:

- при посещении обязательных для него мероприятий;
  - при сдаче требуемой документации.
1. Систематически нарушает сроки сдачи требуемой документации. Игнорирует посещение отдельных мероприятий.
  2. Иногда допускает задержки при сдаче документации. Допускает опоздания на отдельные мероприятия.
  3. Все документы сдаются в срок. Педагог обязателен и пунктуален при посещении всех мероприятий.

Показатель **«качество сдаваемой документации»**.

1. Сдаваемые документы приходится возвращать для существенной доработки.
2. В целом документы оформляются правильно. Замечания имеют несущественный характер, выявленные недостатки легко устраняются.
3. Вся сдаваемая документация оформлена очень качественно, без замечаний.

Показатель **«качество выполняемой работы»**

**РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ ПЕДАГОГА** – положительные изменения в развитии личности ребенка в форме новообразований.

## ИНДИКАТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:

### 1. Эмоциональный уровень:

- ребенку интересно на занятии;
- количество детей в группе является стабильным.

### 2. Содержательный уровень:

- в процессе занятия решены основные задачи;
- на занятии созданы условия для развития личности ребенка.

1. Педагог успешно решает задачи учебного занятия. Большинству детей на занятии интересно.

2. Не все задачи учебного занятия реализованы. Не всем детям интересно на занятии.

3. Большинство задач учебного занятия не реализовано. Многим детям на занятии не интересно.

Р.с. Педагог попадает в первую группу, если в течение месяца получал благодарности, награды и др. положительные отзывы.

Педагог попадает в третью группу, если в течение месяца получал отрицательные отзывы.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Данные рекомендации разработаны на основе анализа отчетов, подготовленных руководителями структурных подразделений по итогам деятельности за первое полугодие 2001-2002 учебного года.

### **1. Задача предполагает решение.**

Вместе с тем, в большинстве отчетов отсутствуют ответы на то, в какой степени руководителю удалось решить поставленные задачи. Например, удалось ли усовершенствовать учебно-воспитательный процесс или активизировать процесс творческого саморазвития детей? Как правило, руководитель ограничивается перечислением проведенных мероприятий.

### **2. Содержание деятельности должно соответствовать названию задачи.**

Мероприятия, о которых пишут руководители, не всегда соответствуют поставленной задаче. О целесообразности отдельных мероприятий приходится лишь догадываться (например, «провели тестирование»). Можно предположить, что данная проблема возникает из-за отсутствия критериев оценки деятельности структурных подразделений. Возникает ощущение, что руководители не всегда понимают, какое содержание скрывается за той или иной задачей. Происходит это потому, что не определены основные понятия (например, пока не станет понятным, что такое «эмоционально-нравственная сфера», малопонятным будет и содержание деятельности, а также критерии, которые помогут отследить, в какой степени происходит развитие данной сферы).

Отсутствие критериев способствует тому, что деятельность подразделения оценивается руководителем часто интуитивно, на основе собственных представлений и ощущений. Например, руководитель делает вывод о росте нравственной культуры детей. При этом совершенно не ясны основания для подобного вывода.

В целях решения данной проблемы можно познакомиться с опытом разработки критериев деятельности ГЦДТ (см. перспективный план), а также отдельных структурных подразделений (например, «Нур»). Кроме того, определенную помощь при разработке критериев может оказать проект положения (разработанный городским управлением образования), предусматривающий критерии оценки деятельности учреждений дополнительного образования.

### **3. Анализ предполагает не только описание достигнутых результатов, но и выявление причин, способствовавших успеху.**

В наибольшей степени это касается тех направлений деятельности, по которым произошёл заметный «прорыв» вперед. Например, за отчетный период удалось в 2 раза (!) увеличить количество отрядов милосердия. А с чем связан этот феноменальный успех?

**4. Отчет предполагает анализ не только достигнутых результатов, но и проблем, с которыми столкнулся отдел при реализации поставленных задач.**

С этой точки зрения деятельность большинства отделов ГЦДТ можно охарактеризовать как бесппроблемную. Многие отчеты напоминают по стилистике документы советских времен (когда было принято рапортовать о достигнутых высотах и умалчивать недостатки). Между тем, проблемы во многом определяют дальнейшую тактику отдела (планируются мероприятия по устранению узких мест). Кроме того, отчет является одной из возможностей «донести» собственные проблемы до администрации учреждения. Перспективный план ГЦДТ разрабатывается, в том числе, и с учетом проблем, обозначенных руководителями подразделений.

Представляется целесообразным, наряду с проблемами, формулировать предложения (рекомендации) по их решению. Например, если вы предлагаете семинары узкой специализации, то каких педагогов (Ф.И.О.) рекомендуете для их проведения.

**5. Анализ предполагает описание новшеств, которые за отчетный период были внедрены в деятельность отдела.**

Общеизвестно, что инновационность является ключевой характеристикой успешного руководителя в рыночных условиях. Именно инновации во многом обеспечивают конкурентоспособность предприятия. С этой точки зрения представляется важным отражение данного аспекта в отчете. Данная информация важна и с точки зрения распространения инновационного опыта в подразделениях ГЦДТ (не секрет, что такой опыт часто не используется в силу того, что руководители о нем ничего не знают).

Необходимо отметить, что большинство представленных отчетов отражает данный аспект деятельности подразделений. Вместе с тем, инновации часто просто перечисляются, а не описываются. Это не позволяет понять суть нововведений.

В настоящее время на основании представленных отчетов информация об инновационной деятельности подразделений систематизирована, а опыт рекомендован к изучению.

**6. Анализ предполагает сравнение результатов данного года с результатами прошедших лет.**

Данный подход позволяет отследить динамику прогресса (или, наоборот, регресса) отдела по тому или иному направлению деятельности и сделать соответствующие выводы (см. отчеты «Нур», ОИР, «Чулман»).

**7. Подготовленный отчет выиграет с точки зрения восприятия, если материал будет представлен не только в форме текста, но и в форме диаграмм, таблиц (см. отчет «Нур»).**

### **ПРИМЕР АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:**

**Задача «Совершенствование учебно-воспитательного процесса».**

Одним из критериев оценки учебно-воспитательного процесса является качество образовательных программ. За отчетный период все программы педагогов приведены в соответствие с нормативными требованиями. Уточнены цели программ (все они соответствуют целям ГЦДТ и структурного подразделения). Разработаны две авторские программы, которые представлены на всероссийский конкурс авторских образовательных программ.

Эффективной работе по совершенствованию программ способствовала работа программных комиссий (все члены комиссии прошли специальный курс обучения), а также стимулирование данной деятельности (показатель учитывался при определении размера премиального вознаграждения).

В процессе работы над программами возникли проблемы следующего характера: значительная часть педагогов не умеет формулировать задачи программы (как правило, они не соответствуют поставленным целям); критерии ориентированы на отслеживание ЗУНов, а не личностного развития детей (у педагогов возникают трудности с формулировкой такого рода критериев). В целях решения данного типа проблем для педагогов отдела необходимо организовать специальный мини-курс.

Следующим критерием оценки учебно-воспитательного процесса является «организация развивающей образовательной среды» и т.д. (с критериями оценки учебно-воспитательного процесса можно ознакомиться в проекте положения, разработанном городским управлением образования, и предусматривающим критерии оценки деятельности учреждений дополнительного образования).

ИТАК, анализ может производиться в соответствии с КРИТЕРИЯМИ оценки по следующей СХЕМЕ:

1. ЧТО СДЕЛАНО (РЕЗУЛЬТАТ), В ТОМ ЧИСЛЕ, ЧТО СДЕЛАНО ВПЕРВЫЕ (КАКИЕ ВВЕДЕНЫ НОВШЕСТВА; КАКИЕ ИЗ НИХ ОКАЗАЛИСЬ УДАЧНЫМИ, А КАКИЕ НЕУДАЧНЫМИ)
2. БЛАГОДАРЯ ЧЕМУ УДАЛОСЬ ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТА
3. С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ ПРИШЛОСЬ СТОЛКНУТЬСЯ В ПРОЦЕССЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
4. ЧТО ИЗ ЗАПЛАНИРОВАННОГО НЕ УДАЛОСЬ СДЕЛАТЬ (ПОЧЕМУ)
5. ЧТО НЕОБХОДИМО ПРЕДПРИНЯТЬ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ (В Т.Ч. ПРЕДЛОЖЕНИЯ К АДМИНИСТРАЦИИ ГЦДТ)

## В ПОМОЩЬ РУКОВОДИТЕЛЮ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

### МОНИТОРИНГ В СИСТЕМЕ

### ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

#### ***ЧТО ТАКОЕ МОНИТОРИНГ?***

Буквально с английского мониторинг переводится как «следить», «вести наблюдение».

**Мониторинг** – это система а) сбора, б) обработки, в) хранения, г) распространения информации о какой-либо системе (например, об образовательном процессе), позволяющая судить о ее состоянии, а значит, и наиболее эффективно управлять данной системой.

#### ***ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН?***

Мы периодически пробуем вводить в педагогическую деятельность новые элементы (методы, формы и т.д.). А пытаемся ли мы прогнозировать и отслеживать последствия наших нововведений? К сожалению, не всегда. В таком случае, уместно ли наше экспериментирование, ведь мы работаем с личностью ребенка? Многие вопросы такого характера могут быть сняты с введением мониторинга, ибо он позволяет владеть информацией о состоянии образовательного процесса и прогнозировать последствия тех или иных изменений.

Если же говорить в общем, то можно выделить **пять основных функций**, которые выполняет мониторинг в образовательном учреждении:

- **информационная** (например, выявленные интересы и ценности молодых челнинцев, педагог может учитывать при определении направлений своей деятельности - какие-то направления, вполне возможно, уже устарели и не будут востребованы на рынке дополнительного образования, а какие-то, наоборот, являются перспективными);
- **стимулирующе-мотивационная** (мониторинг выявляет проблемы в нашей деятельности и порождает желание их решить, т.е. способствует творческому развитию. Кроме того, осваивая - в сопровождении специалистов - мониторинговые технологии, мы повышаем уровень своей квалификации, а, следовательно, повышаем и стоимость своего труда);



- **контролирующая** (мониторинг позволяет контролировать качество образовательного процесса и на основе этого оказывать необходимую помощь детям, педагогам, руководителям);
- **коррекционная** (мониторинг позволяет видеть образовательный процесс в его целостности, определять какие компоненты образовательной среды (психодидактический, социальный, пространственный) эффективно способствуют реализации поставленной цели, а какие нет и требуют соответствующей корректировки);
- **прогностическая** (с прогностической функции мы начали наш разговор о преимуществах мониторинга – см. выше).

### ***КАКИЕ УРОВНИ ВЫДЕЛЯЮТ В СИСТЕМЕ МОНИТОРИНГА?***

1. Мониторинг **на уровне педагога** (фиксирование динамики развития каждого воспитанника и группы в целом).
2. Мониторинг **на уровне структурного подразделения** (осуществляется в соответствии с целями и задачами отдела).
3. Мониторинг **на уровне образовательного учреждения** (осуществляется в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами организации).

### ***С ЧЕГО НАЧАТЬ И ЧЕМ ЗАКОНЧИТЬ?***

Мониторинг – это процесс, состоящий из **трех этапов**.

#### **I этап - подготовительный**

- Постановка цели
- Определение объекта
- Определение направлений и предмета мониторинга
- Отбор критериев
- Выбор инструментариев

#### **II этап - практический**

- Сбор информации (через наблюдение; анализ документов; анкетирование; тестирование; интервьюирование и т.д.).

#### **III этап - аналитический**

- Обработка полученной информации
- Анализ данных
- Разработка рекомендаций

**ЦЕЛЬ МОНИТОРИНГА В ГЦДТ** – получение объективной информации об элементах образовательного процесса для принятия оперативных и качественных управленческих решений.

**ОБЪЕКТ МОНИТОРИНГА В ГЦДТ** - образовательный процесс.

## **ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ МОНИТОРИНГА**

### **1. Целевой компонент:**

- характеристика целей учреждения и структурных подразделений (соотнесенность с требованиями внешней среды и проблемами в деятельности; соотнесенность на различных уровнях управления; направления развития).

### **2. Образовательный процесс:**

#### **2.1. Субъекты**

##### **2.1.1. Педагогический коллектив**

- социально-демографические характеристики (пол; возраст; национальность; социальное происхождение; семейное положение);
- индивидуально-типологические особенности (ценности; интересы; тип темперамента; конфликтность);
- квалификационные характеристики (уровень и направление образования; квалификационная категория; профессиональная готовность к работе в ЛОО);
- уровень профессиональных достижений;
- трудовая мотивация (в т.ч. к работе в ЛОО).

##### **2.1.2. Воспитанники**

- социально-демографические характеристики (пол; возраст; национальность; социальное происхождение; материальное положение семьи; тип образовательного учреждения, в котором обучается ребенок);
- индивидуально-типологические особенности (ценности; интересы; ожидания; тип темперамента; конфликтность);
- удовлетворенность реализацией ожиданий, интересов в образовательном процессе УДО;
- личные достижения.

##### **2.1.3. Группа детей (отдельные объединения)**

- социальный состав (распределение по полу; возрасту и т.д.);
- нормы поведения и взаимоотношений (деловых, межличностных);
- социально-психологический климат в коллективах.

#### **2.2. Содержание образовательного процесса**

- качественные характеристики образовательных программ (актуальность; соотнесенность с целями структурного подразделения и учреждения);
- формальные характеристики образовательных программ (количество; направления образовательной деятельности; тип программы; сроки реализации).

#### **2.3. Организация образовательного процесса**

- характеристика применяемых форм и методов; степень их соответствия поставленным целям.

### **3. Управленческий компонент**

- тип структуры управления;
- участие педагогов в процессе управления;
- характеристики системы профессионального развития;
- характеристики системы стимулирования;

- характеристики информационно-коммуникативной системы;
- взаимодействие с внешней средой (учет принципов маркетинга; целесообразность).

#### **4. Обеспечивающий компонент**

##### **4.1. Методическое обеспечение**

- характеристика информационных банков (количество; направления; целесообразность);
- состояние издательской деятельности.

##### **4.2. Социально-психологическое сопровождение**

- социально-психологический климат в педагогическом коллективе (уровень учреждения и структурных подразделений);
- социальное самочувствие (ожидания; удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности; уверенность в будущем).

##### **4.3. Материально-техническое обеспечение**

- характеристика санитарно-гигиенических условий;
- характеристики материально-предметной среды (целесообразность; разнообразие; дизайн; соответствие современным требованиям; эргономичность);
- режим эксплуатации (нагрузка на площади и т.д.).

##### **4.4. Финансовое обеспечение**

- средний уровень заработной платы в учреждении (соотнесенность со средним уровнем заработной платы в городе; с размерами минимального потребительского бюджета);
- доходы учреждения (от оказания услуг; меценатской помощи; грантов)

#### **5. Результативность деятельности**

- характеристика системы мониторинга (полнота сбора информации; регулярность сбора; востребованность информации);
- характеристика культуры аналитической деятельности;
- степень и качество реализации поставленных целей.

## **ИНТЕРВЬЮ С ЗАМЕСТИТЕЛЯМИ ДИРЕКТОРА ПО ОКОНЧАНИИ УЧЕБНОГО ГОДА**

### **БЛАНК ИНТЕРВЬЮ**

**(заместители директора)**

1. Самое знаменательное (запомнившееся) событие в ГЦДТ в этом учебном году:

- со знаком «+»

- со знаком «-»

2. Как, на ваш взгляд, учреждение продвинулось к намеченной цели за этот учебный год?

3. Назовите основные факторы, способствовавшие продвижению ГЦДТ к цели.

4. Назовите основные барьеры на пути продвижения ГЦДТ к цели.

5. Как бы Вы оценили свой вклад, как руководителя, в общее дело.

6. Назовите свое основное достижение в роли руководителя за этот год.

7. Какие нововведения были Вами предложены для реализации (а), реализованы (б). Как бы Вы оценили их эффективность?

8. Какие направления деятельности, закрепленные согласно перспективному плану и должностных инструкций за Вами, не удалось реализовать в этом учебном году? Что, на Ваш взгляд, помешало этому?

9. В какой срок будут решены оставшиеся задачи (п. 8). Какая для этого необходима помощь?

10. Назовите основные приоритеты своей деятельности на будущий год. По каким направлениям планируется повышение квалификации руководителя?

11. Как, на Ваш взгляд, можно повысить эффективность взаимодействия руководителей высшего звена ГЦДТ?

## **ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ОКОНЧАНИИ УЧЕБНОГО ГОДА**

### **БЛАНК ИНТЕРВЬЮ (руководители структурных подразделений)**

1. Самое знаменательное (запомнившееся) событие в ГЦДТ в этом учебном году:
  - со знаком «+»
  - со знаком «-»
2. Самое знаменательное (запомнившееся) событие в отделе в этом учебном году:
  - со знаком «+»
  - со знаком «-»
3. Если предположить, что расстояние до цели отдела составляет 100 км., то какая часть пути была пройдена в этом году?
4. Назовите основные барьеры на пути продвижения к цели:
  - на уровне учреждения;
  - на уровне структурного подразделения;
  - на уровне отдельных лиц.
5. Назовите основные факторы, способствовавшие продвижению к цели:
  - на уровне учреждения;
  - на уровне структурного подразделения;
  - на уровне отдельных лиц.
6. Оцените степень взаимодействия отдела с другими структурными подразделениями ГЦДТ (с какими отделами сотрудничали, и в чем это проявлялось). Было ли такое взаимодействие полезным?
7. Что нового появилось в отделе в этом году? Помогло ли это в достижении поставленной цели? Могут ли быть данные нововведения внедрены в деятельность других структурных подразделений ГЦДТ и учреждения в целом?
8. Каковы перспективы развития отдела (в т.ч. какие новые направления деятельности планируется открыть, а какие старые – закрыть).

**ПРОГРАММА**  
**исследования готовности педагогов**  
**к работе в личностно -ориентированном образовании.**

**Тема:** Готовность педагогов к работе в личностно - ориентированном образовании

**Проблема:** Отсутствие информации о готовности педагогов ГЦДТ к работе в ЛОО

**Цель:** Определить профессиональную готовность педагогов к работе в личностно-ориентированной среде.

**Задачи:**

1. Определить социально-демографические группы
2. Определить степень мотивационной готовности педагогов.
3. Определить проблемные зоны у педагогов в ЛОО.

Предмет: готовность к работе в ЛОО.

**Этапы:**

1. Составление анкетных вопросов
2. Определение выборки
3. Организация, проведение исследования
4. Обработка, интерпретация результатов
5. Информирование заказчика о результатах исследования.

**Методы:**

1. Анкетирование
2. Наблюдение.

**Интерпретация понятий:**

1. Социально-демографические группы – пол, возраст, стаж (вопросы № 1,2,3)
2. Мотивационная готовность – позитивное отношение к работе в личностно - ориентированной среде, желание работать в данной среде.
3. Проблемные зоны в ЛОО:
  - формы обучения – вопрос № 7
  - учитывание индивидуальных особенностей детей – вопрос № 8,11
  - учитывание жизненных ценностей детей – вопрос № 9
  - учитывание жизненного опыта детей – вопрос № 12
  - учитывание процесса общения – вопрос № 13
  - учитывание приоритетов ЛОО – вопрос № 11 (саморазвитие, творчество)

Немного о себе:

1. Ваш пол:
  - а) мужской
  - б) женский
2. Укажите ваш стаж работы в данном учреждении
  - а) от 1 года до 5 лет
  - б) от 6 лет до 15 лет
  - в) 16 лет до 25 лет
  - г) от 25 лет и выше
3. Выберите тот вариант ответа который преобладает чаще всего
  - а) обычное настроение
  - б) ощущение приятного удовлетворения работой
  - в) сниженность настроения, подавленность
  - г) нахожусь в состоянии напряженности
  - д) не хватает уверенности в себе.
4. Знаете ли вы, что работаете в личностно -ориентированной среде:
  - а) полностью согласен
  - б) скорее согласен
  - в) скорее согласен, чем не согласен
  - г) не знаю
  - д) скорее не согласен, чем согласен
  - е) скорее не согласен
5. Вызывает ли работа в личностно-ориентированной среде интерес у большей части педагогов ГЦДТ?
  - а) полностью согласен
  - б) скорее согласен
  - в) скорее согласен, чем не согласен
  - г) не знаю
  - д) скорее не согласен, чем согласен
  - е) скорее не согласен
  - ж) полностью не согласен
6. Оцените эффективность данных форм обучения по 7-дальной шкале и обведите в кружок
  - а) монологичная речь, обращенная к самому себе, к слушателям (детям) без обмена репликами 0 1 2 3 4 5 6 7 max
  - б) диалогическая – попеременный обмен репликами двух и более людей (в широком смысле репликой считается и ответ в виде действия, жеста, молчание)  
0 1 2 3 4 5 6 7
  - в) полилогическая – сочетание и монологичной и диалогичной речи  
0 1 2 3 4 5 6 7

7. Согласно ли вы с тем, что если в группе больше 10 детей, то учитывать индивидуальные особенности невозможно?
- а) полностью согласен
  - б) скорее согласен
  - в) скорее согласен, чем не согласен
  - г) не знаю
  - д) скорее не согласен, чем согласен
  - е) скорее не согласен
  - ж) полностью не согласен
8. Для большинства детей, посещающих занятия основными ценностями являются: (выберите не более 2-х вариантов):
- а) активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни)
  - б) наличие хороших и верных друзей
  - в) познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие)
  - г) развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование)
  - д) творчество (возможность творческой деятельности)
  - е) уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений)
9. Я чувствую, что меня вынуждают стремиться работать в личностно-ориентированной среде
- а) полностью согласен
  - б) скорее согласен
  - в) скорее согласен, чем не согласен
  - г) не знаю
  - д) скорее не согласен, чем согласен
  - е) скорее не согласен
  - ж) полностью не согласен
10. По моему, хорошим педагогом является тот, кто: (выбрать не более 3-х вариантов ответа)
- а) вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете
  - б) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение
  - в) способствует сохранению и развитию физического и психического здоровья детей
  - г) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход
  - д) предоставляет детям среду активной самореализации в творческой деятельности



- е) старается сформировать у детей стремление к самосовершенствованию и саморазвитию
- ж) старается воспитать у детей дисциплинированность, ответственность за себя и других

11. Согласны ли вы с тем, что эффективность занятия не зависит от организации обмена содержания жизненного опыта между учащимися?
- а) полностью согласен
  - б) скорее согласен
  - в) скорее согласен, чем не согласен
  - г) не знаю
  - д) скорее не согласен, чем согласен
  - е) скорее не согласен
  - ж) полностью не согласен
12. Верно ли, что беседа педагога с детьми не “свысока”, а “глаза в глаза” не влияет на эффективность занятия.
- а) полностью согласен
  - б) скорее согласен
  - в) скорее согласен, чем не согласен
  - г) не знаю
  - д) скорее не согласен, чем согласен
  - е) скорее не согласен
  - ж) полностью не согласен

## АНКЕТА Здравствуй!

Администрация ГЦДТ приглашает Вас к сотрудничеству и просит принять участие в социально-психологическом исследовании. Результаты исследования помогут повысить эффективность работы педагогов в ЛОО.

Мы надеемся, что Вы искренне ответите на все предложенные вопросы. Все результаты будут использованы исключительно в обобщенном виде. Анкету подписывать не нужно.

Техника заполнения анкеты: прочитайте вопрос и варианты ответа на него, выберите тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению, и обведите его кружком:

Немного о себе:

1. Ваш пол:

- а) мужской
- б) женский

2. Укажите ваш стаж работы в данном учреждении

- а) от 1 года до 3 лет
- б) от 4 лет до 7 лет
- в) от 8 лет до 15 лет
- г) от 16 лет до 20 лет
- д) от 21 лет до 26 лет
- е) от 27 лет и выше.

3. Укажите, пожалуйста, ваш возраст.

- а) до 25 лет
- б) до 30 лет
- в) до 35 лет
- г) до 40 лет
- д) до 45 лет
- е) от 45 лет и выше.

4. Напишите, пожалуйста, название вашего отдела\_\_\_\_\_

5. Знаете ли вы, что такое личностно - ориентированная среда:

- а) да
- б) скорее да, чем нет
- в) скорее нет, чем да
- г) нет
- д) трудно сказать определенно

6. Согласны ли вы с утверждением, что личностно-ориентированное образование вызывает интерес у большей части педагогов ГЦДТ?

- а) согласен
- б) скорее согласен, чем не согласен
- в) скорее не согласен, чем согласен
- г) не согласен
- д) трудно сказать определенно

7. Оцените эффективность нижеприведенных форм обучения по 7-бальной шкале, где 0-минимальное, 7- максимальное.

а) монологичная речь, обращенная к самому себе, к слушателям (детям) без обмена репликами 01234567

б) диалогическая - попеременный обмен репликами двух и более людей {в широком смысле репликой считается и ответ в виде действия, жеста, молчание) 01234567

в) полилогическая - сочетание и монологичной и диалогичной речи 01234567

8. Согласны ли вы с тем, что если в группе больше 10 детей, то учитывать их индивидуальные особенности практически невозможно?
- а) согласен
  - б) скорее согласен, чем не согласен
  - в) скорее не согласен, чем согласен
  - г) не согласен
  - д) трудно сказать определенно
9. Если бы вас попросили назвать основные ценности детей, посещающих ваше занятие, то смогли бы вы это сделать?
- а) да
  - б) скорее да, чем нет
  - в) скорее нет, чем да
  - г) нет
  - д) трудно сказать определенно
10. Если да, то какие?
11. Я чувствую, что меня вынуждают работать в лично-ориентированной среде
- а) согласен
  - б) скорее согласен, чем не согласен
  - в) скорее не согласен, чем согласен
  - г) не согласен
  - д) трудно сказать определенно
12. По-моему, хорошим педагогом является тот, кто: (выбрать не более 2-х вариантов ответа)
- а) определяет учебные задания, форму работы и демонстрирует детям образец правильного выполнения заданий;
  - б) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
  - в) обучает всех детей установленной сумме знаний, умений, навыков;
  - г) старается заинтересовать детей в том учебном материале, который предлагает сам педагог;
  - д) предоставляет детям среду активной самореализации в творческой деятельности;
  - е) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.
13. Согласны ли вы с тем, что эффективность занятия не зависит от организации обмена содержания жизненного опыта между учащимися?
- а) согласен
  - б) скорее согласен, чем не согласен
  - в) скорее не согласен, чем согласен
  - г) не согласен
  - д) трудно сказать определенно
14. Верно ли, что беседа педагога с детьми не «свысока», а «глаза в глаза» не влияет на эффективность занятия.
- а) согласен
  - б) скорее согласен, чем не согласен
  - в) скорее не согласен, чем согласен
  - г) не согласен
  - д) трудно сказать определенно

**Фотография занятия**

|   |  |
|---|--|
| Дата проведения занятия                     |  |
| Объединение, секция, педагог                |  |
| Год обучения и возраст воспитанников        |  |
| Тип занятия и его место в программе         |  |
| Тема и способ постановки цели занятия       |  |
| Схемы расположения детей в процессе занятия |  |

| Текущее время занятия | Основные действия педагога и воспитанника объединения |  | Элементы ЛО на занятии |
|-----------------------|---|--|------------------------|
|                       |   |  |                        |

Элементы ЛОО на занятии:

1. **Организация педагогом** деятельности детей (позиция педагога; создание специальных условий)
2. **Приемы активизация педагогом действий воспитанника**
3. **Характер предлагаемых заданий на занятии**
4. **Диалогичность построения**
5. **Рефлексивность построения образовательного процесса**
6. **Стиль взаимоотношений** в форме сотрудничества и сотворчества
7. **Внимательность и терпимость к мнению и действиям ребенка**
8. **Эрудированность педагога**

Приложение к **фотографии занятия** (рабочие представления)

**\* 1 Организация педагогом самостоятельной и активной деятельности детей:**

- позиция педагога на занятии по отношению к воспитанникам:

*организатор*, т.е. устроитель жизнедеятельности коллектива;

*руководитель*, т.е. наставник, “указатель” в работе с детским коллективом;

*опекун*, т.е. заботливый, рачительный признающий право на самостоятельность, “взрослость”;

*консультант*, т.е. специалист, дающий советы в определенной области

*помощник*, т.е. поддерживающий собственные усилия ребенка в предметно-содержательной и личной сферах;

- создание специальных условий(с учетом возрастных особенностей):

- организация занятий в малых группах с использованием нетрадиционных форм, на основе диалога, имитационно-ролевых игр и т.д.

- создание атмосферы заинтересованности каждого в работе группы

- создание педагогических ситуаций, позволяющих проявлять инициативу, самостоятельность каждому ученику

- использование учебного материала различного содержания, вида и формы (словесной, графической, условно-символической);

- предоставление ученику свободы выбора способов выполнения учебных заданий;

- стимулирование учеников к выбору и самостоятельному использованию разных способов выполнения заданий

- поощрение стремления ученика находить свой способ работы.

**\* 2 Приемы активизация педагогом действий воспитанника:**

|                      |                         |                          |
|----------------------|-------------------------|--------------------------|
| –Проблемной ситуации | –Самостоятельной работы | –Имитационно-ролевых игр |
|----------------------|-------------------------|--------------------------|

|          |                    |                 |
|----------|--------------------|-----------------|
| –Диалога | –Размышления вслух | –Активизирующих |
|----------|--------------------|-----------------|

|            |                    |          |
|------------|--------------------|----------|
| –Дискуссии | –Учебных тренингов | вопросов |
|------------|--------------------|----------|

|                    |
|--------------------|
| –Умышленной ошибки |
|--------------------|

**\* 3 Характер предлагаемых заданий на занятии:**

*разнообразные - однообразные;*

*необходимые – недостаточные – избыточные;*

*репродуктивные – продуктивные - творческо-поисковые*

**\* 4 Диалогичность построения занятия:**

- *отсутствует* (инструктивное воздействие);

- имеется в *вопросно-ответной* (направленной преимущественно на контроль) форме;

- *адекватной ситуации* форме

**Диалог** – это сложный речевой комплекс, который является средством выражения логической цепи взаимосвязанных по содержанию сочетаний мыслей-суждений. (А.В. Мудрик) Для него характерны: “сравнительно быстрый обмен речью, когда каждый компонент является репликой и одна реплика в высшей степени обусловлена другой; обмен происходит вне какого-либо предварительного обдумывания; компоненты не имеют особой

заданности; в построении реплик нет никакой предумышленной связанности и они в высшей степени кратки” (Л.П. Якубинский)

Эмоционально-смысловая доминанта - это сердцевина содержания общения организующая внутренний субъективно значимый для воспитанника план общения, она выступает типобразующим основанием и имеет существенные возрастные различия. Выделяют **обобщенные возрастные типы общения школьников**

–**детский** (1-3 кл); по степени эмоциональной вовлеченности м. выделить *товарищеское* и *приятельское* – со сверстниками, в деятельности различают *ролевое* и *межличностное*

–**подростковый** (4-6 кл); *дружеское* – со сверстниками

–**переходный** (7-8 кл); характерен *фатический* диалог – со сверстниками и стремление к *доверительному* общению с взрослыми

–**юношеский** (9-11 кл) специфичен *исповедный* диалог

*Фатический диалог* – это обмен речевыми высказываниями единственно для поддержания разговора.

*Информационный диалог* – это обмен информацией самого различного свойства и содержания, например: о своих действиях, намерениях, переживаниях

*Дискуссионный тип диалога* возникает при столкновении различных точек зрения, в случаях, когда проявляются различия в интерпретации определенных фактов, событий и т.д. Дискуссионный диалог обычно требует согласования индивидуальных усилий партнеров, особую роль внутренний дискуссионный диалог приобретает в сложных в т.ч. конфликтных обстоятельствах, порождая “исследование” возможностей, рефлексивное проигрывание вариантов.

*Исповедный диалог* самый доверительный и глубокий, т.е. создающий особую коммуникативную среду, которая предусматривает взаимодействие педагога и ребенка, как близких по духу или интересам людей.

#### **\* 5 Рефлексивность построения образовательного процесса**

**Рефлексия** - процесс познания человеком самого себя, внутренних психических актов, состояний и особенностей своего внутреннего мира, сознание того, как он воспринимается другими, и построение своего поведения с учетом возможных реакций других. (Мухина В.С.)

–*обсуждение* с детьми не только того, что “мы знали”, но и того, что понравилось (не понравилось) и почему - что бы хотелось выполнить еще раз, а что делать по-другому;

–использование педагогом, в ходе занятий, развернутого и совместного анализа и оценки индивидуальных способов выполнения учебной работы, побуждающих каждого к осознанию как результата, так процесса своей работы. Важно, чтобы ученики могли рассказать, что они делали на занятии, как организовали свою работу, какими способами пользовались, чем им больше всего понравилось заниматься и т.д.

**\* 6 Стиль взаимоотношений** в коллективе секции, представленность форм сотрудничества и сотворчества:

- авторитарный;

- демократический;

- попустительский

**Сотрудничество** – процесс, направленный на удовлетворение интересов ребенка, принятия его индивидуальности в совместной деятельности. **Сотворчество** – совместное создание новых ценностей (материальных и духовных), отличающихся оригинальностью. Проявляются в: - коллективном решении учебных задач; - взаимопомощи; - сострадании и сорадвании успехам и неудачам товарищей; - использование индивидуализированных программ обучения; - использование разнообразных форм и методов организации учебной деятельности, позволяющих раскрываться субъектному опыту воспитанников.

**\* 7 Внимательность и терпимость к мнению и действиям ребенка,**  
*чувствительность и интерес к своеобразию проявлений воспитанника:*

*- не замечает;*

*- замечает и: - не реагирует; - наказывает; - корректирует; - заинтересовывается; - поддерживает*

**\* 8 Эрудированность педагога, его информированность,** т.е. владение умением *увлекательно и доступно знакомить* с широким кругом знаний воспитанников и гибкое использование разнообразного диапазона педагогических техник

**Партитура занятия** (Варгасов В.М. Активизация познавательной деятельности студентов Киев 85).

Характеристика **активизации** педагогом действий воспитанника через использование:

- |                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| – Проблемной ситуации    | – Игровой ситуации        |
| – Диалога                | – Размышления вслух       |
| – Дискуссии              | – Умышленной ошибки       |
| – Самостоятельной работы | – Активизирующих вопросов |

**Эмоциональная** характеристика занятия через использование:

- |             |                         |
|-------------|-------------------------|
| – Эпитета   | – Изменения интонации   |
| – Сравнения | – Мимики, жестов        |
| – Улыбки    | – Творческой обстановки |
| – Одобрения | – Паузы                 |

–

Характеристика **наглядности** содержания занятия через использование:

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| – демонстрации явления | – условный знак |
| – макета, муляжа       | – схема         |
| – рисунка, фотографии  | – таблица       |
| – графика, чертежа     | – помехи        |

–

Характеристика **информационной** стороны занятия складывается из:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| – постановки задачи (путей решения) | – анализа результатов                   |
| – изложения материала               | – выводов                               |
| – аналитических выкладок            | – убедительности (приемов) рассмотрения |
| – выделения главного                | – аргументированности изложения         |
| – обобщения (систематизации)        | – использование аналогий                |
|                                     | – повторения                            |

–

Характеристика **атмосферы** занятия складывается из:

- доверия
- интереса
- приоритетов
- оценки
- контроля
- трудности
- важности
- времени

Новые условия – новые требования



## **ПОЛОЖЕНИЕ о конкурсе «Есть идея!»**

**Идея** – это мысль, предложение чего-либо нового в деятельности педагога, отдельного подразделения, учреждения в целом.

**Цели конкурса:** повысить творческую активность педагогов ГЦДТ

### **Организация и проведение конкурса**

1. Для проведения конкурса создается экспертный совет, в компетенцию которого входит:
  - Сбор идей;
  - Рассмотрение идей;
  - Награждение призеров;
  - Рекомендации к внедрению в деятельность других подразделений в ГЦДТ в целом.
2. Итоги конкурса проводятся 1 раз в четверть.
3. Содержание идеи сдается в методический кабинет, заведующей кабинетом Харисовой Р.Ж.
4. Оформление идеи проводится по следующей форме:
  - а) Содержание идеи, сочетание в ней известного и нового.
  - б) описание процесса реализации идеи:
    - В какой форме будет реализована идея;
    - Какие средства необходимы для ее реализации;
    - Кто будет ее реализовывать.
  - в) эффективность от внедрения идеи.

### **Критерии оценки идеи**

1. Предполагаемый эффект от внедрения идеи.
2. наличие механизма реализации.

### **Награждение**

Основные виды вознаграждения:

- методическая литература;
- предоставление методического дня;
- денежное вознаграждение (при актуальности, полезности идеи и наличии результат);
- престижные курсы.

### **Состав экспертного совета**

Председатель – Султанова Ф.Р., директор ГЦДТ

Члены экспертного совета:

Лаптев А.В., научный руководитель;

Кокорева Г.Н., заместитель директора по НИР;

Обухова А.А., заместитель директора по УВР;

Харисова Р.Ж., заведующая методическим кабинетом, заведующая отделом;

Фомичева Г.С., зав.отделом технического творчества;

Шафиева Ф.М., педагог отдела художественного воспитания.

## ПРОЕКТ «АиСТ»

**Автор проекта:** Косова Галина Михайловна

**Цель проекта:** Выявление масштабов проблемы детского неблагополучия (беспризорность, нестандартное поведение) и решение проблемы путем создания условий для прохождения призывниками альтернативной службы в качестве организаторов детского и подросткового движения, направленного на предупреждение правонарушений, безнадзорности среди подростков с нестандартным поведением. Содействие духовно-нравственному росту молодежи в процессе социально-педагогической деятельности, в результате которой подростки включаясь в различные виды творческой, трудовой, коллективной деятельности становятся достойными гражданами страны, а призывники альтернативной службы в процессе совместной социально-педагогической деятельности пополняют ряды педагогов социальных работников на уровне цивилизованного мира.

### **Необходимые условия осуществления проекта:**

1. **Поддержка проекта со стороны:** администрации города, военкомата, префектур, ГУО, УДО, инспекторов по делам несовершеннолетних, совета ветеранов, СМИ, общественных организаций, УВД.
2. ***Социальный оптимизм.***
3. ***Открытие учебно-методического центра*** при УДО и военкоматах для подготовки организаторов детского и подросткового движения, социальных работников с программами трудового, военно-патриотического, экологического, духовно-нравственного воспитания, физической культуры и спорта и полезной практической деятельности в микрорайонах города, и самая главная программа: социальная защита детства, социальная работа с беспризорными и детьми с нестандартным поведением.
4. ***Определение места дислокации*** (подростковые клубы, школы, школы-интернаты, центр для детей с девиантным поведением).
5. ***Содержание деятельности в микрорайонах:***
  - выявление дезадаптированных детей и подростков
  - налаживание контактов (комплекс мероприятий)
  - вывод детей из сложной ситуации, включение их в деятельность организации с учетом интересов, способностей.
  - Проведение лагерных сборов.
  - Организация и проведение зимних и летних творческих дач, лагерей общения и творчества (юные поэты, писатели, художники)
  - Организация и проведение походов, экскурсий, зарубежных поездок.
  - Конкурс проектов «Выживание в экстремальных ситуациях» и реализация лучших проектов.
  - Смотры военной подготовки.

- Проведение спортивных игр «Золотая шайба», «Кожаный мяч»
- Труд на земле
- Операция «Мой подъезд, мой двор»
- Акция милосердия
- «СМИ и подросток» - репортажи: «Ребенок-патриот», «Ребенок-герой».
- Конкурс очерков «Сбился с пути», выпуск альманахов «Я – человек»
- Конкурс юных изобретателей «И моя голова варит», «Глаза боятся, а руки делают».

## **СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА**

### **Экономия для государства:**

Питание: 40 рублей x 100 = 4 тысячи в день

2 миллиона рублей на питание за 2 года службы

Услуги прачечной, бани, транспорта – 500 тысяч рублей

## ПРОГРАММА

### научно-методического и психологического сопровождения экспериментальной деятельности педагогов ГЦДТ

**Цель:** научно-методическая и психологическая поддержка педагогов, осуществляющих экспериментальную деятельность в рамках собственных образовательных программ.

**Задачи:**

1. Познакомить педагогов с методом эксперимента: особенностями, требованиями и основными этапами.
2. Обеспечить научно-методическую помощь:
  - при разработке программы эксперимента и экспериментальной образовательной программы;
  - при формировании экспериментальной и контрольной групп;
  - при организации мониторинга результатов эксперимента и их соответствующего оформления;
  - при анализе и описании результатов эксперимента.
3. Обеспечить психологическую поддержку педагогов в процессе экспериментальной деятельности.
4. Обобщить опыт работы с педагогами-экспериментаторами.

| №<br>№ | Содержание деятельности   | Сроки            |
|--------|---|------------------|
| 1.     | Ознакомительная встреча с педагогами-экспериментаторами: <ul style="list-style-type: none"> <li>- диагностика представлений педагогов об эксперименте как методе;</li> <li>- определение ожиданий от совместной деятельности;</li> <li>- знакомство с целью, задачами, содержанием настоящей программы;</li> <li>- презентация литературы, посвященной организации и проведению эксперимента;</li> <li>- решение организационных вопросов.</li> </ul> | Сентябрь         |
| 2.     | Лекционное занятие «Особенности эксперимента как метода. Этапы экспериментальной деятельности».   | Сентябрь         |
| 3.     | Разработка программы эксперимента (в рамках конкретного образовательного направления/программы): определение этапов и сроков эксперимента.  | Сентябрь         |
| 4.     | Семинарское занятие: «Структура экспериментальной образовательной программы».   | Сентябрь         |
| 5.     | Разработка экспериментальной образовательной программы с учетом следующих разделов: <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемная ситуация;</li> <li>- цель эксперимента;</li> </ul>  | Сентябрь-октябрь |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- задачи;</li> <li>- гипотезы;</li> <li>- объект педагогического воздействия (предполагает описание основных параметров экспериментальной и контрольной групп);</li> <li>- интерпретация основных понятий;</li> <li>- содержание деятельности;</li> <li>- формы, методы деятельности;</li> <li>- ожидаемые результаты, а также методы и инструментарии отслеживания результатов;</li> <li>- необходимые условия (кадровые, материально-технические, финансовые, методические);</li> <li>- список литературы.</li> </ul> |   |
| 6.  | Обсуждение экспериментальных образовательных программ на научно-методическом совете.<br>Корректировка и утверждение программ.  | Октябрь   |
| 7.  | Разработка процедуры формирования экспериментальной и контрольной групп. Методическое сопровождение процесса формирования групп: <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение критериев отбора;</li> <li>- определение методов отбора;</li> <li>- разработка инструментария;</li> <li>- полевые работы (сбор информации);</li> <li>- анализ результатов.</li> </ul>  | Октябрь   |
| 8.  | Формирование экспериментальной и контрольной групп.  | Октябрь   |
| 9.  | Семинарское занятие «Формы документации, используемые при описании экспериментальной деятельности».  | Ноябрь  |
| 10. | Определение периодичности диагностических «срезов». Организация «входной» и последующих диагностик.  | Ноябрь<br>В течение года                        |
| 11. | Реализация экспериментальной образовательной программы. Обеспечение научно-методической и психологической поддержки педагогов в процессе реализации программы через: <ul style="list-style-type: none"> <li>- посещение занятий;</li> <li>- стационарные консультации.</li> </ul>  | В течение года<br><br>Ежемесячно<br>Еженедельно |
| 12. | Отчет педагогов о результатах экспериментальной деятельности на научно-методическом совете: <ul style="list-style-type: none"> <li>- о промежуточных результатах;</li> <li>- об окончательных результатах.</li> </ul>  | Январь<br>Май                                   |
| 13. | Оформление результатов эксперимента (в виде реферата, доклада, отчета, программы, методики, технологии).   | Май-июнь  |
| 14. | Подготовка публикаций для научно-периодических изданий; оформление тезисов для научно-практических конференций.  | Июнь  |
| 15. | Подготовка отчета о результатах работы с педагогами-экспериментаторами по настоящей программе.   | Июнь  |

## **ЭТАПЫ ЭКСПЕРИМЕНТА**

### **1. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП**

- постановка и обоснование проблемы, на решение которой будет направлен эксперимент (происходит на основе анализа индивидуального опыта педагога и выявления конкретных затруднений в деятельности; определения образовательных потребностей).

### **2. ПРОГРАММИРОВАНИЕ**

Структура программы эксперимента:

- проблемная ситуация;
- цель (педагогическая и экспериментальная);
- задачи;
- гипотезы объяснительного характера (формулируются под блок экспериментальных задач);
- объект педагогического воздействия (характеристика основных параметров экспериментальной и контрольной групп);
- содержание деятельности;
- формы, методы деятельности;
- интерпретация основных понятий;
- ожидаемые результаты (а также методы и инструментарию отслеживания результатов);
- необходимые условия (кадровые, материально-технические, финансовые, методические);
- список литературы.

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЭТАП**

- организация условий, необходимых для осуществления эксперимента (см. блок условий в программе);
- формирование экспериментальной и контрольной групп:
  - а) определение критериев отбора;
  - б) определение методов отбора;
  - в) разработка инструментария;
  - г) полевые работы (сбор информации посредством разработанного инструментария);
  - д) анализ полученных результатов;
  - е) формирование групп.

#### 4. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП

- организация «входной» диагностики (диагностика экспериментальной и контрольной групп в разрезе «зависимых переменных»);
- оформление полученных результатов в специальном дневнике;
- определение периодичности диагностических «срезов» (под каждый «срез» прогнозируются ожидаемые промежуточные результаты).

Структура дневника может быть следующей:

| №<br>№ | Ф.И.О.               | Критерий<br>оценки | Метод<br>оценки   | Результат          |                    | Комментарий  |
|--------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--|
|        |                      |                    |                   | дата               | дата               |  |
| 1.     | Иванов И.И.          | интеллект          | тест<br>(Кэтелла) | 1.10.02<br>88 бал. | 1.02.03<br>95 бал. | - почему<br>произошли<br>(или не<br>произошли) те<br>или иные<br>изменения в<br>развитии<br>ребенка; как<br>это<br>соотносится с<br>ожидаемыми<br>результатами |
| 2.     |                      |                    |                   |                    |                    |  |
|        | В целом по<br>группе |                    |                   |                    |                    |  |

Помимо этого на каждого ребенка может быть заведена отдельная страница, на которой педагог после каждого занятия будет записывать свои наблюдения (ребенок вел себя как обычно, т.е. находился в рамках «нормы», либо в его поведении наблюдалось что-то «отклоняющееся»).

Отдельная страница может быть посвящена группе в целом, где педагог также после каждого занятия записывает свои наблюдения (о дисциплине в группе, интересе детей к занятию, то есть о тех переменных, которые относятся к переменным).

#### 5. ПРАКТИЧЕСКИЙ ЭТАП

Осуществляется параллельно аналитическому этапу и сводится к реализации программы эксперимента.

#### 6. ОБОБЩАЮЩИЙ ЭТАП

- оформление результатов эксперимента в виде реферата, доклада, отчета, программы, методики, технологии;
- представление результатов эксперимента на научно-практических конференциях.

**Модель профессионального развития  
педагогов ГЦДТ на 2003/2004 учебный год**

| Уро-<br>вень | Типы и виды объединений  | Целевые задачи и функции   | Состав   | Основные формы работы  | Характер и виды педагогической<br>продукции  |
|--------------|--|--|--|--|--|
| 1            | <b>Индивидуальная<br/>методическая работа</b>  | Обеспечение индивидуального непрерывного<br>самообразования и роста профессиональной культуры:<br>- участие в предметных МО и добровольное в одной из<br>форм научно-методического объединения;<br>- посещение занятий педагогов и коллег;<br>- проведение открытых занятий;<br>- работа над методической темой  | Каждый педагог,<br>независимо от стажа,<br>возраста,<br>квалификации   | - самостоятельная<br>разработка методических<br>материалов различного<br>уровня для себя, учащихся,<br>методического кабинета;<br>- изучение методической по<br>предмету и общепедагоги-<br>ческой литературы;<br>- изучение практического<br>опыта педагогов-коллег | Различный по содержанию, уровню,<br>практической значимости характер<br>пед.продукции:<br>- разработки открытых занятий;<br>- разработка сценариев мероприятий;<br>- методические разработки |
| 2            | <b>Постоянно действующие<br/>научно-методические<br/>семинары:</b><br><br>- теоретический семинар<br>«Основы личностно-<br>ориентированной<br>педагогике» (1 мес)<br>- психолого-пед. практикум<br>«Психологические основы<br>личностно-ориентирован-<br>ного образования» (1 мес)<br>- проблемно-пед. семинар<br>«Возрастная пси-<br>хология» (1 мес)<br>- научно-методический<br>семинар «Слагаемые<br>развивающей среды на<br>занятии» (в теч.года) | Обеспечение непрерывности профессионального<br>образования пед.коллектива, повышение теоретико-<br>методического уровня в квалификации педагогов:<br>- выработка пед. тезауруса (системы осн. понятий)<br><br>- обеспечение единства подходов, действий в<br>образовательной, инновационной, поисково-<br>исследовательской деятельности;<br><br>- психолого-педагогический и методологический всеобуч<br>(формирование основ грамотного пед. новаторства и<br>поиска)<br><br>- активное межпредметное общение и обмена пед.опытом | Все члены<br>пед.коллектива (по<br>графику методического<br>дня)<br>зам.директора по НМР<br>Научный руководитель<br>Привлеченные<br>высококвалифицирован-<br>ные специалисты<br>высшей школы и<br>научных учреждений<br><br><br>аттестуемые педагоги 1<br>и высшей категории | Лекции<br>Лекции, дискуссии,<br>организационно-<br>деятельностные игры,<br>тренинги<br>Открытые занятия<br>Лекции<br><br>Лекции, моделирование<br>развивающей среды на<br>занятии  | Общие рекомендации об<br>использовании   |
| 3            | <b>Учебно-методические<br/>объединения:</b><br>- МО по основному<br>направлению;<br>- Городские МО (1 раз в  | Овладение обязательными образцами, стандартами и<br>нормативами пед. деятельности и отработка пед.<br>мастерства:  | Все педагоги ГЦДТ,<br>независимо от стажа,<br>квалификации   | - городские и другие<br>методические семинары;<br>- внутреннее рецензирование<br>метод. разработок;<br>- заслушивание и  | - Индивидуальные разработки на<br>основе известных образов;<br>- нормативный, обязательный к<br>исполнению характер учебно-  |



|   |   |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|---|
|   | <p>четверть)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кафедра РСП «Философия успеха» (1 раз в месяц)</li> <li>- Школа профессионального роста «Формула успеха» (2 раза в месяц)</li> </ul>  | <p>мастерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмен опытом;</li> <li>- совместное решение текущих учебно-воспитательных задач;</li> <li>- выработка общих подходов к освоению реализуемых учебных программ;</li> <li>- ретрансляция новых идей, их прикладная переработка, конкретизация, адаптация к конкретным условиям</li> <li>- предварительная аттестация педагогов;</li> <li>- участие в реализации контроля за обеспеченностью и результатами образовательного процесса</li> </ul>   |  | <p>обсуждение проблемных выступлений, докладов, сообщений по теме ГЦДТ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информирование членов МО о новых федеральных и региональных нормативных документах</li> <li>- подготовка, проведение и анализ результатов промежуточных итоговых аттестаций педагогов</li> <li>- взаимные посещения, анализ и оценка занятий;</li> <li>- конкурс педагогов;</li> <li>- метод. выставки</li> </ul> | <p>методических материалов, принятых МО и утвержденных администрацией;</p> <p><i>Педагогическая продукция</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поурочные тематические планы;</li> <li>- описание методики занятий отдельных приемов, средств;</li> <li>- учебно-методический или дидактический материал к занятиям;</li> <li>- программы, сценарии;</li> <li>- диагностика аналитического материала.</li> </ul>   |
| 4 | <p><b>Научно-методические объединения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянные творческие объединения (ПТО):</li> <li>• пед.гостиния «Диалог»</li> <li>- временные творческие объединения (ВТО) сроком на 1 год:</li> <li>• школа педагогов-исследователей</li> <li>• школа управленцев</li> <li>- оперативные проблемные группы сроком на 1-3 мес</li> <li>- работа НМО носит стратегический, поисково-последовательный перспективный характер;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение развития нового содержания и организации образования: поиск, адаптация, разработка и трансляция новых образцов педагогической деятельности;</li> <li>- реализация стратегических задач инновационного развития учреждения;</li> <li>- разработка программ развития, модели организации образовательного процесса;</li> <li>- решение частных содержательных, методических, методологических, нормативных проблем;</li> <li>- срочное решение актуальных проблем, возникающих в ходе инноваций, эксперимента</li> </ul>  | <p>зам.дир. по НМР</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- научный рук.</li> <li>- научные консультанты</li> </ul> <p>участники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- педагоги-исследователи, новаторы, экспериментаторы, рук. стр. подраз.-ний, независимо от стажа, имеющие или претендующие на 1 и высшую категорию</li> </ul> | <p>-творческие стажировки в научных учр с последующим анализом изученного опыта</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• курс маркетинга</li> <li>• курс саоменеджмента</li> <li>• кафедра РСП</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- творческий поисково-исследовательский, инновационный и в значительной степени, авторский характер инд. разработок;</li> <li>- рекомендательный, проектный характер новых образцов, подходов, методик, имеющих практическое значение для апробации, внедрения, использования;</li> <li>- новые адаптационные или авторские учебные программы;</li> <li>- новые модели и отдельные методики педагогической деятельности, учебно-методические комплексы</li> <li>- формы диагностики и контроля знаний</li> <li>- методические пособия для педагогов и учащихся</li> <li>- проекты локальных нормативных документов</li> <li>- открытые занятия по заявленной проблеме</li> <li>- рекомендации о внедрении, использовании, тиражировании, публикаций</li> </ul> |
| 5 | <p><b>Научно-методический Совет высший коллегиальный орган,</b></p> <p>объединяющий и координирующий методическую работу в ГЦДТ (заседания 1 раз в месяц)</p>   | <p>Обеспечение целостности и системности методической работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывает стратегию и перспективный план методического обеспечения инновационного развития ГЦДТ</li> <li>- утверждает перспективный, проблемно-тематический и ежегодные планы;</li> <li>- анализирует и оценивает результаты и эффективность метод.работы в целом;</li> <li>- осуществляет экспертное заключение о качестве пед.продукции, целостности и экспериментально-внедренческой эффективности инноваций;</li> <li>- утверждает предложения и рекомендации МО о присвоении квалификации</li> </ul> | <p>- участники: зам. дир, науч.руководители, науч.консульт, рук.метод.службы, зав.метод.каб.</p> <p>Общее руко-во-зам.дир по НМР</p>   | <p>Научно-практич. конференции, проблемно-практические семинары, для педагогов города, регион, республики, круглые столы</p>   |   |

Карта профессионального обучения персонала ГЦДТ на 2004-2005 учебный год

| Дата | Теоретико-методический уровень  |   |  | Учебно-методический уровень        |                                    | Инновационный уровень |                 |              |           |                   |                      |                        |                        |                           |                      |                       |               |
|------|---|---|--|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------|-----------|-------------------|----------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|---------------|
|      | Научно-практический семинар: «ЛО занятие» теоретические и технологические аспекты его организации | Практикум «Обучающие технологии в учебном процессе» | Психолого-педагогический всеобуч         | Школа профессионального роста      | Консультация по программированию   | ШКОЛЫ                 |                 |              |           | Проблемные группы | Компьютерные курсы   | Пед.гостиния «Диалог»  | Конс.по внедрению КЛРВ | Гор.научно-пр конференция | Программа «Здоровье» | Педагогические чтения | Мастер классы |
|      | 9.00 каб. 210   | 9.00 к. 204   | 9.00 каб. 108                            | 9.00 каб. 208                      | 9.00 каб. 105                      | 13<br>204             | Вт<br>13<br>210 | 12.30<br>108 | 14<br>204 | 11                | Пят<br>9<br>10<br>30 | 9,<br>13.0<br>0<br>204 | 12.30<br>210           | 9<br>к/з                  | 8.30<br>к/з          | 9.00                  | 8.3<br>0      |
| сент |   |   |  |                                    |                                    |                       |                 |              |           |                   |                      |                        |                        |                           |                      |                       |               |
| окт  | ОИР, ШРР,<br>«Кама»   | ДОМ   | ОДПТ,<br>ОНВБиАГ,<br>Кредо,<br>маркетинг | НУР, ОТТ,<br>Трилогия, STS         | ОХВ, АиСТ,<br>Сюрприз              | мол<br>спец           | мет             | пед<br>исс   | РСП       | НУ<br>Р<br>э/б    |                      |                        |                        |                           |                      |                       |               |
| нояб |   |   |  |                                    |                                    | мол<br>спец           | мет             | пед<br>исс   | РСП       | НУ<br>Р<br>э/б    |                      | +                      |                        | +                         |                      |                       | +             |
| дек  | ОХВ, АиСТ,<br>Сюрприз   | ОИР, ШРР,<br>«Кама»                                 | ДОМ                                      | ОДПТ, ОНВБиАГ,<br>Кредо, маркетинг | НУР, ОТТ,<br>Трилогия, STS         | мол<br>спец           | мет             | пед<br>исс   | РСП       | НУ<br>Р           |                      |                        |                        |                           |                      |                       |               |
| янв  |   |   |  |                                    |                                    |                       |                 |              |           |                   |                      | +                      |                        | +                         |                      |                       | +             |
| фев  | НУР, ОТТ,<br>Трилогия, STS  | ОХВ, АиСТ,<br>Сюрприз                               | ОИР, ШРР,<br>«Кама»                      | ДОМ                                | ОДПТ, ОНВБиАГ,<br>Кредо, маркетинг | мол<br>спец           | мет             | пед<br>исс   | РСП       | Кр<br>едо         |                      |                        |                        |                           |                      |                       |               |
| март |   |   |  |                                    |                                    | мол<br>спец           | мет             | пед<br>исс   | РСП       | Кр<br>едо         |                      | +                      |                        |                           |                      | +                     | +             |
| апр  | ОДПТ,<br>ОНВБиАГ, Кредо,<br>маркетинг   | НУР, ОТТ,<br>Трилогия, STS                          | ОХВ, АиСТ,<br>Сюрприз                    | ОИР, ШРР,<br>«Кама»                | ДОМ                                | мол<br>спец           | мет             | пед<br>исс   | РСП       |                   |                      |                        |                        |                           |                      |                       |               |
| май  | ДОМ   | ОДПТ, ОНВБиАГ,<br>Кредо, маркетинг                  | НУР, ОТТ,<br>Трилогия, STS               | ОХВ, АиСТ,<br>Сюрприз              | ОИР, ШРР,<br>«Кама»                |                       |                 |              |           |                   |                      |                        |                        |                           |                      |                       |               |

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**об открытой научно-практической конференции**  
**«Совершенствование инновационных процессов в управлении УДО и**  
**организации образовательного процесса» город Набережные Челны**

**Цель конференции:**

Создание инновационного пространства для решения проблем, объединения возможностей, аккумуляции идей.

**Задачи конференции:**

1. Привлечение специалистов республики к проблемам дополнительного образования.
2. Включение педагогов УДО в инновационную деятельность.
3. Распространение лучшего педагогического опыта.
4. Поиск и поддержка педагогов-исследователей.

**Участники конференции.**

Участниками конференции могут считать учреждения дополнительного образования, отдельные работники этих учреждений или творческие группы.

**Учредители конференции.**

Городское управление образования, Городской центр детского творчества.

Конференция проводится при поддержке Министерства РТ, республиканского центра воспитательной работы, администрации города Набережные Челны.

**Информационная поддержка.**

**Руководство конференции.**

Руководство конференцией осуществляет организационный комитет (далее – оргкомитет), состоящий из представителей организации – учредителя. Оргкомитет проводит работу по подготовке и проведению конференции, формирует секретариат, экспертные советы и другие функциональные органы, утверждает программу, список участников, итоговый документ, смету расходов конференции. Решает иные вопросы по организации работы конференции.

В функции секретариата входит информационное и организационное обеспечение фестиваля:

- прием заявок и тезисов от участников;
- регистрация принятых документов;
- консультирование участников конференции;
- выпуск и распределение информационных материалов фестиваля.

**Программа конференции**

В рамках конференции предлагается работа по следующим направлениям:

- инновационная деятельность в управлении;
- инновационная деятельность в образовательном процессе.

### **Условия проведения конференции**

На конференцию представляются доклады по следующим номинациям:

- мотивация педагогов к инновационной деятельности;
- маркетинг в УДО;
- профессиональное развитие педагогов;
- целевой подход управление образовательным процессом (миссия);
- организационная культура;
- организационные коммуникации;
- система воспитательной работы в УДО.

Для участия в конференции необходимо в указанные ниже сроки представить в оргкомитет:

- заявку на участие в конференции;
- тезисы доклада для публикации (1 страница печатного текста формата А-4 и их электронный вариант);

### **Сроки проведения конференции.**

Подача заявок и тезисов с 1 ноября 2002 года по 1 февраля 2003 года.

Проведение конференции 26 – 27 марта 2003 года.

### **Награждение**

Участники конференции отмечаются дипломами Министерства образования РТ, дипломами лауреатов, рекомендациями к публикации в научно-педагогических изданиях, призами.

Все участники конкурса получают свидетельства об участии.

### **Финансирование**

Финансовые расходы в период подготовки и проведения конференции производятся в соответствии со сметой расходов. Смета формируется из взносов организации – учредителей, спонсорских взносов, орг.взносов самих участников и других источников

Орг.взносы участников расходуются на информационное и организационное обеспечение конкурса.

Расходы по командированию (проезд, проживание и питание) участников конференции несут командирующие их организации.

## **Образцы документов**

Заявка организации – участника региональной научно-практической конференции «Инновационные процессы в УДО».

1. Название организации.
2. Город, почтовый индекс, адрес, телефон.
3. Ф.И.О. участника (список участников)
4. Направление, номинация, тема доклада.
5. Заявка заверяется руководителем организации.

## **Оформление тезисов**

Ф.И.О.

Город

Название работы

1. Введение.  
(Актуальность работы, цель, постановка задачи)
2. Содержание доклада.
3. Заключение (результаты работы, выводы).

### **Состав**

#### **оргкомитета научно-практической конференции «Инновационные процессы в дополнительном образовании»**

1. Гурье Л.И. – председатель оргкомитета, доктор педагогических наук.
2. Султанова Ф.Р.
2. Рыбаков С.А.

### ***Члены орг. комитета***

- |                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| 3. Султанова Ф.Р. | 8. Шакурова А.А.    |
| 4. Лаптев А.В.    | 9. Обухова А.А.     |
| 5. Кокорева Г.Н.  | 10. Леонтьева Л.Г.  |
| 6. Касьянова Е.И. | 11. Самигуллин Г.Х. |
| 7. Шилкина З.М.   | 12. Редько З.В.     |

### ***Секретариат***

Усова Н.А. – размещение материалов в интернете, выпуск и распространение информационных материалов.

Харисова Р.Ж. – прием заявок участников, регистрация документов.

Лопаткина И.Н. – консультирование участников.

## Программа курса «Подготовка проектных заявок на финансирование»

### **Пояснительная записка**

Курс «Подготовка проектных заявок на финансирование»

Данный курс предназначен для руководителей структурных подразделений и педагогов учреждения дополнительного образования Городского Центра Детского Творчества.

**Количество часов:** 8 часов

Цель курса.

Налаживание нового направления работы руководителей структурных подразделений и педагогов ГЦДТ – работы по поиску финансирования, подготовке и реализации собственных проектов.

### **Задача курса.**

Научить слушателей самостоятельно готовить проектные заявки на гранты.

Ожидаемые результаты

Ожидаемым результатом является формирование из слушателей курса нескольких инициативных групп по подготовке проектных заявок.

Предполагаемым сверхрезультатом является подготовка 30% слушателей заявок в грантодающие организации в течение 2004-2005 учебного года.

Оценка эффективности

В сентябре 2004 г., отделом маркетинга проведен опрос среди педагогов ГЦДТ; получены данные, позволяющие судить об уровне проектной культуры и информированности о фондах и грантах.

Для оценки эффективности курса, в течение года предполагается проведение еще 2-х исследований среди педагогов – в феврале и мае 2005 г.

Изменения в полученных данных позволят оценить эффективность курса.

### **Тематический план занятий.**

| № | Темы                            | Количество часов |
|---|---------------------------------|------------------|
| 1 | Поиск грантодающей организации. | 2                |
| 2 | Структура проектной заявки.     | 2                |
| 3 | Составление бюджета проекта.    | 2                |
| 4 | Социальное партнерство.         | 2                |

## Содержание программы

### I. «Поиск грантодающей организации».

1. Определение проблемы
2. Зарубежные фонды. Типы поддержки со стороны грантодающих организаций.
3. Использование сети интернет при поиске грантодающих организаций.
4. Поиск профильной грантодающей организации.

### II. Тема «Структура проектной заявки».

1. Постановка проблемы.
2. Проектное решение.
3. Бюджет.

### III. Тема «Составление бюджета проекта».

1. Запрашиваемая сумма / статьи бюджета
2. Собственный вклад
3. Дополнительные средства

### IV. Тема «Партнерство»

1. Партнерство с коммерческими структурами.
2. Партнерство с негосударственными организациями.
3. Партнерство с государственными организациями.





## АНКЕТА

### Уважаемый коллега!

Вы прослушали очередной учебный курс. Оцените, пожалуйста, на сколько он был полезным и интересным. Ваше квалифицированное мнение позволит скорректировать данный курс и повысить его эффективность.

Техника заполнения анкеты.

Прочитайте вопрос и ответы на него. Выберите тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует вашему мнению, и обведите его кружком. Если, вопрос не предусматривает готового ответа, постарайтесь ответить на него самостоятельно. Анкету подписывать не нужно, вся информация будет использоваться в обобщенном виде.

1. Если бы коллега обратился к вам с вопросом о том, стоит ли ему прослушать ему этот учебный курс, чтобы вы порекомендовали ему?
  - обязательно стоит - 1
  - в принципе не помешает - 2
  - ничего не потеряешь, если пропустишь этот курс - 3
  - трудно сказать определенно - 4
2. Оцените, пожалуйста, продолжительность (объем часов) учебного курса.
  - оптимальный объем часов - 1
  - можно увеличить - 2
  - можно сократить - 3
  - трудно сказать - 4
- Можете ли вы скачать про себя: «В процессе учебных занятий на данном курсе»

| № |   | Да | Скорее да | Скорее нет | Нет | Трудно сказать |
|---|---|----|-----------|------------|-----|----------------|
| 3 | Я получил новые знания и умения         | 1  | 2         | 3          | 4   | 5              |
| 4 | Я переосмыслил взгляд на некоторые вещи | 1  | 2         | 3          | 4   | 5              |
| 5 | У меня появились новые идеи             | 1  | 2         | 3          | 4   | 5              |

6. Насколько, на Ваш взгляд, данный учебный курс поможет вам в решении профессиональных задач?

- очень поможет - 1
- скорее поможет - 2
- скорее не поможет - 3
- совсем не поможет - 4
- трудно сказать - 5

7. Содержание каких занятий Вам показалось известным и, может быть, даже лишним в данном курсе (напишите) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Какие темы, на ваш взгляд, не нашли отражения в данном курсе (напишите) \_\_\_\_\_

9. В какой степени вы удовлетворены формой и методами занятий?

- в полной мере - 1
- в какой то мере - 2
- совсем не удовлетворен - 3
- трудно сказать - 4

10. Если у вас есть замечания, пожелания по формам и методам занятий или другим аспектам учебного курса, напишите их \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**СПАСИБО!**

## Школа профессионального роста

1. Самостоятельная работа - это:
  - а) отдельная учебная деятельность;
  - б) форма организации обучения.
2. Назовите виды самостоятельной работы.
3. Барьеры между педагогом и воспитанником могут возникнуть из-за:
  - использования одних и тех же приемов в учебной деятельности;
  - сложившегося мнения о воспитаннике;
  - неумения выявить истинные причины поступков ребенка;
  - индивидуальных особенностей ребенка.
4. Какие причины могут вызвать психоэмоциональное напряжение на занятии?
5. Эмоции проявляются через:
  - поведение;
  - речь;
  - мимику, пантомимику;
  - беспокойство.
6. Процесс, посредством которого люди передают друг другу информацию, используя общепринятый набор символов:
  - коммуникация;
  - поведение.
7. Явление, когда ребенок хорошо понимая и умея выполнить то, что требует от него педагог, не принимает этого требования и не выполняет его:
  - конфликт;
  - смысловой барьер;
  - упрямство.
8. К активным методам обучения относятся:
  - объяснение;
  - рассказ;
  - ролевая игра;
  - мозговой штурм;
  - дискуссия;
  - беседа.
9. Развитие творческих способностей происходит эффективнее при применении педагогом следующих методов:
  - объяснительно-иллюстрированного;
  - репродуктивного;
  - частично-поискового;
  - проблемного изложения;
  - исследовательского.

10. К нетрадиционным формам организации занятия относятся:

11. Развивающее обучение - это...



**Республиканский центр внешкольной работы и Набережночелнинский центр детского творчества** приглашают Вас к сотрудничеству в области профессионального развития педагогических работников и предлагают обучение на курсах "Управление качеством образовательного процесса".

#### ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ:

1. Обучение ведут высококвалифицированные преподаватели: кандидаты наук, руководители и педагоги высшей категории, победители и лауреаты международных, российских и региональных конкурсов.
2. Предоставляется возможность приобрести методическую литературу. Имеются оригинальные авторские разработки.
3. Обучение носит вариативный характер: совместно с заказчиком определяется перечень занятий и объем часов. Имеется возможность проведения занятий на татарском языке.
4. По желанию заказчика в процессе обучения предусматривается решение конкретных проблем из практики учреждения.
5. Существует гибкая система оплаты обучения.
6. По окончании обучения на курсах слушателям выдается свидетельство о повышении квалификации.

#### РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ВНЕШКОЛЬНОЙ РАБОТЫ

является центром научно-методической работы с учреждениями дополнительного образования и детскими организациями Республики Татарстан.

Основными его задачами является научное методическое обеспечение развития детского творчества, непрерывного дополнительного образования, повышения квалификации специалистов дополнительного образования и организаторов детского досуга, координация работы с детскими и подростковыми общественными организациями и объединениями республики.

#### ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА -

образовательное учреждение гор. Набережные Челны, координационный центр методической и организационно-массовой работы в городе, творческая площадка Института непрерывного педагогического образования, экспериментальная площадка МО РТ по дополнительному образованию и воспитанию детей.

#### ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ЗАЯВКИ НА ПРОВЕДЕНИЕ УЧЕБНЫХ КУРСОВ

Название организации \_\_\_\_\_  
Ф.И.О. руководителя организации \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Категория работников, на которую ориентировано обучение \_\_\_\_\_

Тематика обучения \_\_\_\_\_

Дата (срок) проведения обучения \_\_\_\_\_

Место проведения обучения (указать) \_\_\_\_\_

- на базе учреждения, заказывающего обучение
- на базе Городского центра детского творчества

Учебные курсы для специалистов  
дополнительного образования детей

"УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА"



Заявку на обучение вы можете отправить:

- по адресу: 423821 Республика Татарстан,

гор. Набережные Челны, пр. Мира, 22/04,

Городской центр детского творчества

- по факсу: (8552) 56-97-35

- по электронной почте: streko@mail.ru

420036.

г. Казань, а/я 32, ул. Тимирязева 8-а

Тел/факс 10-01-49.

Республиканский центр внешкольной работы.



Мальчики и девочки, большие и маленькие, активные и застенчивые, уже выбравшие себе интересное дело и пока не определившие свои склонности – все найдут увлекательные дела по способностям и желаниям в спортивных, образовательных и развлекательных программах, в творческих объединениях и коллективах ГЦДТ.



#### ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ



#### КОНСУЛЬТАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ



## НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ:

### КУЛЬТУРНО-МАССОВОЕ И ДОСУГОВОЕ



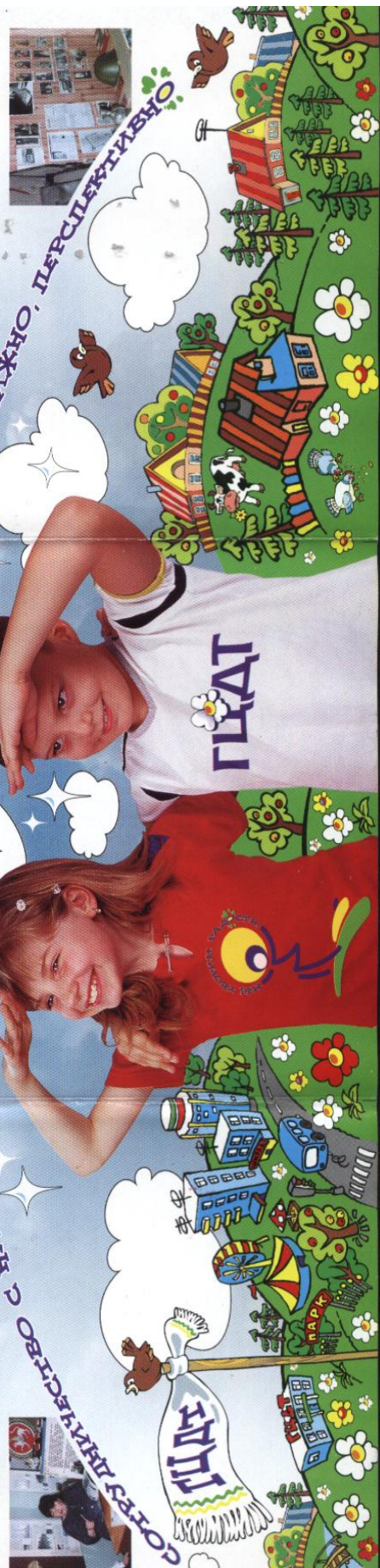
Воспитанники ГЦДТ не раз участвовали и добивались успехов в различных конкурсах и фестивалях детского творчества:

- **международных** – в Англии, Австрии, Германии, Дании, Турции, Украине, Финляндии, Чехии;
- **российских** – в Москве, Оренбурге, Красноярске, Екатеринбурге, Ярославле, Ижевске, Чебоксарах, Уфе, Обнинске, Глазове, Бузулуksане, Рыбинске, Чайковском;
- **республиканских** – в Казани, Менделеевске, Златоусте, Елабуге, Набережных Челнах.

#### СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОЕ



#### ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ





## МЫ ТВОРИМ РАДОСТЬ!



924 году в Набережных Челнах был открыт Клуб пионеров, продолжателем традиций которого организации свободного времени детей является коий центр детского творчества. Таким образом, году ЦДТ отметил своё 80-летие.

### В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ЦДТ – ЭТО:

крупнейшее в Республике Татарстан многопрофильное учреждение дополнительного образования;

экспериментальная площадка министерства образования и 7-кратный лауреат всероссийских конкурсов «Школа года» и «Школа века» за 1996–2002 годы;

уникальное сообщество 12 тысяч детей и 750 высококвалифицированных педагогов, более 170 из которых – специалисты высшей и первой категории, а 57 – бывшие кружковцы 326 творческих объединений 147 наименований, 167 из них – на татарском языке; в коллективе кружковцев 43% мальчиков и 57% девочек. Оборудованные на площади в 4928 кв. м учебные кабинеты, спортзал, кинотеатр, музей, библиотека.

### МИССИЯ ЦДТ:

предоставлять среду активной самореализации детей в творческой деятельности; способствовать сохранению и развитию физического и психического развития воспитанников; формировать стремление к саморазвитию и самосовершенствованию; готовить детей к осознанному выбору профессии, к определению своей жизненной позиции.



## ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА НА ЦВЕТОЧНОМ БУЛЬВАРЕ

Дети из Набережных Челнов уверены в своей ценности и привлекательности, они контактные, не склонны разглядывать всё с безопасного расстояния из уголка, а активно осваивают мир в прямом контакте с ним, уверенные, что он в общем и целом добрый...

**А. В. Суворов**, доктор психологических наук, доцент кафедры педагогической антропологии Университета Российской академии образования

Уважаемые педагоги! Огромное спасибо за ваше внимание, большую заботу и материнскую любовь к нашим детям. Благодаря вам они познают много нового, интересного, находят себе друзей, приобщаются к культуре, учатся ценить истинное и вечное.

**Группа родителей**  
Сегодня ЦДТ – Храм добра, красоты, человеколюбия, настоящая творческая мастерская, куда за передовым опытом обращаются педагоги дополнительного образования. О ваших достижениях, поисках, находках знают далеко за пределами Республики.

**Г. Х. Самигуллин**, ректор ИНПО  
Национальный отдел ЦДТ вносит огромный вклад в возрождение и развитие национального искусства, знакомит детей с его глубинными пластками, дарит драгоценные жемчужины народной мудрости и таланта нашим современникам.

**Г. М. Хакимова**, директор картинной галереи

### Наш адрес:

423821, Республика Татарстан,  
город Набережные Челны,  
Цветочный бульвар,  
дом 21 (22/04).  
Тел. (8552) 54-55-59,  
факс (8552) 56-97-35

### E-mail:

natashas@go.ru

Иллюстрация: Наталья — Mrs. Alferova, с. 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000.



## Выберите интересное Вам предложение:

### Организация досуга взрослых и детей

|   | Цена<br>договор-<br>ная                                    |
|---|--|
| 1. Проведение праздничных вечеров, корпоративных мероприятий, игровых программ, народных праздников на русском и татарском языках: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Календарные праздники</li> <li>• Профессиональные праздники</li> <li>• Выпускные балы</li> <li>• Тематические мероприятия к 60-летию Победы в Великой отечественной войне</li> <li>• Семейные торжества (свадьбы, юбилеи)</li> <li>• Вечера отдыха</li> </ul> | От 1500<br>рублей  |
| 2. Выездные программы (на базе отелей, пикники на природе): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Игровые</li> <li>• Спортивные</li> <li>• Туристические</li> <li>• Культурно-развлекательные</li> </ul>   | 15-30<br>руб. с<br>человека<br>от 10<br>руб. с<br>человека |
| 3. Танцевально-развлекательные программы для молодежи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дискотека «База»</li> </ul>   | От 100<br>руб в час  |
| 4. Клубные встречи в ГЦАТ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Музыкальные гостиные</li> <li>• Вечер ромansa</li> <li>• Вечер камерной музыки</li> </ul>   |  |
| 5. Мастер-классы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Декоративно-прикладное творчество: бисероплетение изделия из соломки</li> </ul>  |  |

- Спортивно-туристическое направление: начальная туристическая подготовка

#### 6. Экскурсии:

- По городам РФ: Москва, Санкт-Петербург
- По городам РТ: Казань, Елабуга, Нижнекамск, Набережные Челны
- По рекам Урала: Билляр, Булгар

- По блокам, мировые премьеры художественных фильмов, кинопрограммы, обучающие фильмы в кинотеатре «Гном» (на DVD-носителях)

- 8. Концерты и концертные номера с участием воспитанников ГЦАТ лауреатов и дипломантов Российских и международных конкурсов

- 9. Настольный теннис

От 10

руб/чел  
(коллек-  
тивные  
заявки)от 2500  
руб

20руб/час

### Помощь в организации мероприятий

|  |                         |
|--|-------------------------|
| 1. Разработка сценариев, традиционных, народных и корпоративных мероприятий.                               | 500-3000<br>руб         |
| 2. Подбор сценариев по заявке.   | 200-1000<br>руб         |
| 3. Организация и проведение семинаров, деловых игр, конференций, презентаций для педагогов и методистов ДО | Цена<br>договор-<br>ная |
| • Классных руководителей   |                         |
| • Менеджеров предприятий   |                         |
| • по темам: личностно-ориентированный подход в обучении  |                         |

методология управления  
маркетинг в образовании  
самоменеджмент  
конфликтология

### Консалтинговые услуги специалистов (психолог, методист)

|   | Цена<br>договорная |
|---|--------------------|
| 1. Консультации для родителей, детей, педагогов, студентов: |                    |
| • По проблемам семейного воспитания                         |                    |
| • Как эффективно строить отношения с подростком             |                    |
| • Профессиональная ориентация учащихся                      |                    |
| • Подготовка ребенка в первый класс                         |                    |
| • Детское движение  |                    |
| • Написание заявок на гранты                                |                    |
| • Самоуправление в школе                                    |                    |
| • Организация школьных музеев                               |                    |

### Дополнительные услуги

|  |                    |
|--|--------------------|
| 1. Тренинг «Профилактика асоциальных явлений»                                      | от 1200            |
| 2. Прокат костюмов   | от 20<br>руб/сутки |
| 3. Аренда видеопроектора   | 2000<br>руб/час    |
| 4. Продажа и восстановление растений комнатных и открытого грунта, семян черенков. | от 15 руб          |

МЫ ТВОРИМ РАДОСТЬ!



### Наши реквизиты:

423821, РТ г. Набережные Челны,  
Новый город, б-р Цветочный,

А.16 (22/04)

тел. (8552) 54-55-59,

тел/факс (8552) 56-97-35

### ГОУ «Городской центр детского творчества № 1»

Банк ФООО «Ак Барс»

К/с 30101810200000000847

Р/с 40603810105072100832

БИК 049232847

ИНН 1650028189 ГОУ ГЦДТ № 1

ИНН 1654019570 ТОДК МФ РТ

КПП 165006001

ОКПО 40673832

Фонд «Попечительский совет»

ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ

ГОРОДСКОЙ

ДВОРЕЦ ТВОРЧЕСТВА

ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ

НА ЦВЕТОЧНОМ БУЛЬВАРЕ

(ГЦДТ)



## НАШИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

**Сотрудничество с нами  
надёжно и доступно!**

## Уважаемые челнинцы!

Подарите праздник себе  
и своим близким!

Мы поможем вам в этом!

Мы проведем для вас интересные  
игровые программы,

познавательные мастер-классы,  
яркие концерты, полезные

тренинги и устроим

веселый праздник с дискотекой!

Мы поможем вам не только

интересно провести время,

но и повысить профессиональный  
уровень на обучающих семинарах  
и деловых играх.

ГЦДТ – это 80 лет

профессиональной работы  
для города.

**Спешите радоваться  
жизни!**

**Подарите себе  
радость!**

Набережные Челны  
2005 г.



## УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Учебные курсы "Управление качеством образовательного процесса" предлагает обучение по следующим направлениям:

- Совершенствование управленческой деятельности образовательного учреждения.
- Повышение качества учебно-воспитательного процесса.
- Эффективное применение национально-регионального компонента в обучении, воспитании и развитии ребенка.
- Психологическое сопровождение образовательного процесса.
- Детские общественные организации и объединения.

Обучение ориентировано на следующие категории работников:

- руководители образовательных учреждений;
- методисты;
- педагоги;
- психологи;
- классные руководители.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

➤ В процессе обучения вы познакомитесь с новыми формами управления в образовательном учреждении.

➤ Научитесь разрешать организационные конфликты.

➤ Узнаете, как добиться от сотрудников максимальных и качественных результатов.



## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

➤ Курс познакомит вас с новыми педагогическими технологиями в учебно-воспитательном процессе.

➤ Вы научитесь разрабатывать образовательные программы в соответствии с установленными требованиями; познакомитесь с программами педагогов по различным направлениям.

➤ Обучение позволит грамотно проводить анализ и самоанализ занятия, внеурочного мероприятия.

➤ Курс познакомит с основными направлениями и формами методической деятельности в образовательном учреждении.

## ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНО-РЕГИОНАЛЬНОГО КОМПОНЕНТА В ОБУЧЕНИИ, ВОСПИТАНИИ И РАЗВИТИИ РЕБЕНКА

➤ В процессе обучения вы познакомитесь с основными подходами к реализации НРК в образовании.

➤ Узнаете обряды и традиции татарского народа.

➤ Научитесь использовать традиции и обряды народов, проживающих на территории Республики Татарстан, в национальном воспитании.



## ДЕТСКИЕ ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЪЕДИНЕНИЯ

➤ Курс познакомит вас с ролью и возможностями детских общественных организаций в развитии личности ребенка.

➤ Вы познакомитесь с опытом работы детских и молодежных объединений и организаций гор. Набережные Челны.

➤ Узнаете особенности школьного самоуправления и формы его работы.

➤ Научитесь работать с детскими лидерами.

Более подробную информацию о работе учебных курсов вы можете получить в Приложении или по телефонам: (8552) 54-55-59 (Галина Николаевна Кокорева - зам. директора по научно-методической работе); (8552) 54-76-23 (Рида Жавилова Харисова - зав. методическим кабинетом).

## ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

➤ Вы научитесь грамотно проводить психологические и социологические исследования.

➤ Узнаете, как создать в коллективе благоприятный социально-психологический климат.

➤ Познакомитесь с возрастными этапами и кризисами психического развития детей.

➤ Познакомитесь с возможностями психологической помощи детям в учебно-воспитательном процессе.



# МЫ ПОМОЖЕМ ВАМ СТАТЬ ЛИДЕРАМИ ОБРАЗОВАНИЯ!